



U i T
NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Human Resources sett i lys av en mindre tradisjonell organisasjonsform

En kvalitativ undersøkelse av norske kultur og sports arrangementer

Frida Mathea Kocian

STV-3901 Masteroppgave i organisasjon og ledelse

Mai 2019



Forord

Dette er en avslutning på min mastergrad i organisasjon og ledelse ved Universitetet i Tromsø, hvor jeg har valgt å spesialisere meg i human resources og arrangementsorganisasjoner.

I løpet av min studietid har jeg fattet stor interesse for HR og da var det naturlig å fordype meg i dette fagfeltet. Jeg har også en stor interesse for arrangementsledelse og ønsket å kombinere disse to fagområdene i min masteroppgave. Prosessen har vært veldig lærerik og veldig utfordrende. Det er derfor en svært god følelse og endelig kunne levere min masteroppgave. Det har gitt meg stor mestringsfølelse og stor faglig innsikt, som jeg vil få stor nytte av.

Selv om dette har vært en selvstendig oppgave er det flere personer som har vært delaktige og som jeg setter stor pris på at har hjulpet meg på veien. Først og fremst vil jeg rette stor takk til min veileder Stine Meier Didriksen. Hennes faglige kompetanse og evne til å gi meg nyttige og konstruktive tilbakemeldinger har vært til stor hjelp. Jeg vil også takke alle mine informanter for at de tok seg tid til å snakke med meg og medvirke til denne masteroppgaven. Til slutt vil jeg også takke venner og familie for god støtte underveis, og særlig min kjæreste som har vært en stødig støttespiller.

Tromsø, 15.05.2019

Frida Mathea Kocian

Sammendrag

Denne oppgaven er en studie av arrangementsorganisasjoner med fokus på human resources (HR) og særlig rekruttering i Oslo Maraton, Norway Cup og World Cup Kvitfjell. Formålet med denne oppgaven har vært å identifisere utfordringer tre arrangementsorganisasjonene opplever knyttet til HR og særlig rekruttering. Jeg valgte å undersøke dette området da det er et fagfelt som har et lite teoretisk grunnlag for problemstillinger som er knyttet til HR i arrangementsorganisasjoner. Arrangementsorganisasjoner har noen særegne utfordringer som skiller seg fra utfordringer mer tradisjonelle organisasjoner møter, noe som kommer klart frem i møte med mine informanter. Dette handler i stor grad om tilgang til ressurser som tid, økonomi og særlig arbeidskraft i form av frivillige.

Bakgrunnen for at jeg ønsker å studere dette fagområdet er fordi jeg ønsker å gi innsikt og forståelse til et fagområde som er ganske nytt og som det er lite forsket på. HR er i seg selv blitt et godt etablert fagfelt, men knyttet opp mot arrangementsorganisasjoner er det et mer begrenset fagområde. For å få frem personlige opplevelser og beskrivelser har jeg valgt å utføre en kvalitativ undersøkelse for å kartlegge utfordringer og de tre arrangementsorganisasjonenes forhold til HR og deres fremgangsmåter for rekruttering. Intervju med de tre arrangementsorganisasjonene vil være det empiriske grunnlaget. Arrangementsorganisasjonene opererer i sports- og idrettssegmentet, men er organisert på ulike måter.

De funn jeg har gjort meg bekrefter at arrangementsorganisasjoner står overfor utfordringer knyttet til HR og rekruttering som skiller seg fra utfordringer mer tradisjonelle utfordringer står overfor. Det kommer frem at arrangementsorganisasjoner er ulike på særlig kompetanse- og bemanningsbehov da dette er i kontinuerlig ending. Dette skiller seg fra mer tradisjonelle organisasjoner som opplever mer forutsigbarhet og stabilitet i sin kompetanse- og bemanningssituasjon.

Når det gjelder rekruttering og motivasjon viser det seg at arrangementsorganisasjoner i hovedsak må appellere til den indre motivasjonen. Det kan være sentralt å få frivillige til å føle at de identifiserer seg med arrangementsorganisasjonenes verdier og identitet. Selv om det ikke kommer frem som en utpreget strategi for rekruttering av frivillige virker arrangementsorganisasjonenes verdier å være et rekrutteringsgrunnlag og disse organisasjonene ønsker at de frivillige skal identifiserer seg med sine verdier.

Innholdsfortegnelse

Forord

Sammendrag

Del 1 Introduksjon, teori og metode.....	1
1 Innledning.....	1
1.1 Introduksjon.....	1
1.2 Aktualitet og formål med oppgaven	2
1.3 Problemstilling.....	3
1.4 Presentasjon av arrangementsorganisasjonene	4
1.4.1 Oslo Maraton	4
1.4.2 World Cup Kvitfjell	5
1.4.3 Norway Cup	6
1.5 Oppgavens struktur.....	7
2 Teoretisk grunnlag.....	8
2.1 Human Resource.....	8
2.1.1 Organisering av den menneskelige kapitalen.....	9
2.2 HR og arrangement.....	11
2.3 Rekruttering	13
2.3.1 Strategisk HR	14
2.3.2 Strategisk rekruttering.....	15
2.3.3 Rekruttering og arrangementsorganisasjoner.....	16
2.4 Frivillighet og motivasjon	18
2.4.1 Hvorfor være frivillig?.....	18
2.4.2 Motivasjon	19
2.5 Lederskap og ledelse av frivillige.....	21
2.5.1 Prosjektledelse	22
2.5.2 Lederskap og ledelse av frivillige	23
3 Metode og design	25
3.1 Valg av metode og design	25
3.2 Datagrunnlag og gjennomføring.....	26
3.3 Datamaterialets kvalitet	28
3.3.1 Troverdighet.....	28
3.3.2 Overførbarhet.....	29
3.3.3 Bekreftbarhet.....	29
3.4 Egne tolkninger og erfaringer	30

Del 2 – Presentasjon og analyse	32
Innledning – presentasjon og analyse.....	32
4 HR i arrangementsorganisasjonene	33
4.1 Hvem har ansvaret for HR?	34
4.2 Utfordringer knyttet til HR	35
5 Kompetansebehov	40
5.1 Arrangementsorganisasjon og kompetansebehov	41
5.2 Frivillighet og motivasjon	42
5.3 Utvidet kjerne – nøkkelpersoner og midlertidigansatte.....	46
5.4 Ledelse av frivillige	47
6 Rekruttering.....	51
6.1 Organiseringen og målsetning for rekrutteringsarbeidet	52
6.2 Kilder for rekruttering og hvordan tiltrekke seg frivilligarbeidskraft?.....	54
6.3 Rekruttering som et strategisk organisatorisk grep	56
7 Oppsummering og avslutning	60
7.1 Utgangspunktet for oppgaven.....	60
7.2 Analysens funn	61
7.4 Avslutning	63
7.5 Implikasjoner	64
7.6 Forslag til videre forskning.....	65
Litteraturliste	66
Vedlegg	70

Del 1 Introduksjon, teori og metode

Del 1 tar for seg mitt teoretiske rammeverket og metode og design brukt i denne oppgaven. Jeg gir en introduksjon til oppgaven og hva jeg har undersøkt, videre vil jeg presentere formålet og aktualiteten med oppgaven. Deretter vil jeg presentere oppgavens problemstilling og gi en dypere beskrivelse av hva jeg har ønsket å undersøke.

Før jeg går videre med det teoretiske rammeverket vil jeg også gi en kort presentasjon av de tre arrangementsorganisasjonene jeg har studert. Som hoveddel i del 1 vil jeg etter introduksjonen presentere den teorien som skal være mitt grunnlag for å analysere mine funn. Helt til slutt vil jeg i del 1 presentere mine metodiske valg og design av oppgaven.

1 Innledning

1.1 Introduksjon

Kultur- og sports- arrangementer har til felles at de ønsker å tilby noe unikt som går utover det faste kultur og- sportstilbudet, samt at de også er basert på en betydelig frivillig innsats (Eldstad og Paoli, 2014). I min oppgave har jeg valgt å studere arrangementsorganisasjonene Oslo Maraton, World Cup Kvitfjell (heretter WC Kvitfjell) og Norway Cup. Jeg vil undersøke om de har noen utfordringer knyttet til rekruttering, og i tilfelle gjøre rede for hva disse er. Jeg vil også se nærmere på hva deres forhold til HR er, og på hvilken måte dette er en del av den daglige driften av en arrangementsorganisasjon.

Det akademiskelandskapet innenfor arrangementsledelse og event management er et voksende fagområde, som har satt fart særlig de siste 10 til 15 årene i takt med det økte antallet arrangementer (Tjora, 2013). Fremveksten av arrangementsledelse og event-management som fagfelt har gitt et tilskudd til en profesjonalisering og bransjens interesse. Til tross for en økt interesse for arrangement-bransjen som fagfelt er ikke dette et etablert forskningsfelt, og særlig gjelder dette knyttet til ledelse og organisering av de frivillige. Ser vi også på HR-litteraturen i dag omhandler den stort sett mer tradisjonelle organisasjoner (Bladen et al. 2012).

Den tradisjonelle HR-litteraturen er ikke direkte overførbart til arrangementsorganisasjoner fordi mer tradisjonelle organisasjoner og arrangementsorganisasjoner er ulike. Dette på bakgrunn av deres ulike organisasjonsstrukturer og utfordringer knyttet til ressurstilgang. Arrangementsorganisasjoner er en nyere kontekst for HR på bakgrunn av de ulikhetene som

skiller mer tradisjonelle organisasjoner og arrangementsorganisasjoner fra hverandre. Ved å tilpasse bruken av HR til en ny kontekst som arrangementsorganisasjoner vil det kunne bidra til å utvide rammeverket for HR og dens betydning for organisasjoner uavhengig av struktur og form. Lynn van der Wagen (2007) mener HR er svært sentralt for arrangementsorganisasjoner på lik linje med mer tradisjonelle organisasjoner, og på bakgrunn av suksessfaktoren menneskene i arrangementsorganisasjoner utgjør. Van der Wagen (2007) mener med dette at resultatoppnåelse skjer gjennom mennesker og derfor er menneskene i organisasjoner viktige ressurser som man gjennom HR-aktiviteter kan utvikle til verdifulle og unike suksessfaktorer.

Arrangementsorganisasjoner er på lik linje med mer tradisjonelle organisasjoner avhengig av den menneskelige ressursen for å realisere sine mål. Tradisjonelle aktiviteter som planlegging, rekruttering, opplæring, utvikling og motivasjon er HR aktiviteter som er like aktuelle i arrangementsorganisasjoner som i andre organisasjoner. Selv om det er likheter i HR knyttet til mer tradisjonelle organisasjoner og arrangementsorganisasjoner er det også ulikheter som må håndteres på ulike måter (Bladen et al. 2012). Derfor vil jeg med denne oppgaven forsøke å tilføre kunnskap og forhåpentligvis få frem noen tendenser som kan være interessant å studere videre.

1.2 Aktualitet og formål med oppgaven

Formålet med oppgaven er å foreta en studie av utvalgte arrangementsorganisasjoner og kartlegge hvilke utfordringer de har knyttet til rekruttering og organisering av frivillige, samt hvordan ledelsen møter disse. Formålet er å bidra til å øke forståelsen for hvordan ledere av arrangementsorganisasjoner jobber med HR-aktiviteter, særlig rekruttering, og i hvilken grad HR er en del av deres drift og organisering av frivillige. Dette gjennom å ta i bruk eksisterende teorier fra det tradisjonelle HR-feltet for å analysere hvordan arrangementsorganisasjoner tilnærmer seg dette. Bakgrunnen for studien er å kunne bringe mer kunnskap og forskning til event management, da dette er et felt som har behov for mer forskning og litteratur tilpasset bruken og feltet (Bladen et al. 2012). I tillegg er det i dag blitt mer aktuelt særlig i tradisjonelle organisasjoner å satse på HR og organiseringen av den menneskelige ressursen. Det er blitt et vesentlig større fokus på utvikling av sine ansatte da man ser på dem som en sentral del av måloppnåelse og konkurransedyktighet for organisasjonen (Bladen et al. 2012).

Aktualiteten for arrangementsorganisasjoner har i disse dager fått nasjonal oppmerksomhet da Solbergs regjering har bestemt å skattlegge det frivillige arbeidet.¹ Festivaler gir ofte billett i «lønn» for arbeid utført for festivalen, og denne «lønnen» skal nå ifølge Solberg regjeringen anses som skattepliktig lønn. Tone Østerdal, daglig leder i Norske konsertarrangører (NKA) mener dette ikke høres særlig sexy ut å måtte betale skatt når man har gjort frivillig arbeid.² PR-sjef for Øyafestivalen Jonas Prangerød mener det det er naturlig at større arrangementer skal gi de frivillige gratis tilgang til arrangementet i bytte mot utført arbeid.³ Knyttet til oppgavens problemstilling vil en slik lovgivning kunne påvirke arrangementsorganisasjoner utfordringer knyttet til rekruttering og kanskje gjøre det vanskeligere å tiltrekke og beholde mennesker i frivillig arbeid. Det vil derfor kunne argumenteres for at HR vil være mer aktuelt å satse på i arrangementsorganisasjoner. Til tross for verdigrunnlag og gaver arrangementsorganisasjonene tilbyr må man kanskje finne ut hvordan man kan gjøre denne ulempen mindre synlig for de frivillige.

¹ Skatteetaten (2019) Skatt for frivillige og ideelle organisasjoner. URL: <https://www.skatteetaten.no/bedrift-og-organisasjon/rapportering-og-bransjer/bransjer-med-egne-regler/frivillige-og-ideelle-organisasjoner/skatt-for/>

² Dagbladet (12.01.2019) Festivaler frykter ukjent skatt for frivillige: - Ikke særlig sexy. URL: <https://www.dagbladet.no/kultur/festivaler-frykter-ukjent-skatt-for-frivillige---ikke-saerlig-sexy/70639364>

³ Dagbladet (12.01.2019) Festivaler frykter ukjent skatt for frivillige: - Ikke særlig sexy. URL: <https://www.dagbladet.no/kultur/festivaler-frykter-ukjent-skatt-for-frivillige---ikke-saerlig-sexy/70639364>

1.3 Problemstilling

HR-litteraturen viser at ved bruk av ulike HR-aktiviteter kan man benytte HR som en del av rekruttering, utvikling og gi ansatte et eget ønske om å utføre sitt arbeid til best mulig resultat. Dette gjelder for mer tradisjonelle organisasjoner, men for organisasjoner som baserer seg på frivillig arbeidskraft er det mindre kunnskap om hvordan man kan ta i bruk HR-aktiviteter for å oppnå det samme som mer tradisjonelle organisasjoner (Saksida et.al, 2016). De frivillige er å anse som ryggraden til arrangementsorganisasjoner, og selv om de utfører sitt arbeid på bakgrunn av fri vilje og eget engasjement så har HR ifølge Alfes et.al (2017) en nøkkelrolle i det å sikre deres engasjement, lojalitet og deres utførelse av arbeidet.

Jeg ønsker å bruke min masteroppgave til å belyse bruken av HR-aktiviteter, særlig knyttet til rekruttering i arrangementsorganisasjoner som i stor grad er avhengige av frivillige. På bakgrunn av dette har jeg utformet følgende todelt problemstilling:

Hvilke utfordringer møter arrangementsorganisasjoner knyttet til rekruttering? Hvordan kan HR bli en mer bevist del av organiseringen av frivillige i arrangementsorganisasjoner og deres strategi for rekruttering?

Rekruttering er den konkrete HR-aktiviteten jeg vil sette fokus på i denne oppgaven. Jeg ønsker å se på hvilke behov arrangementsorganisasjoner har for kompetanse og hvordan de utfører rekrutteringen på bakgrunn av dette, og hva som er deres strategi bak rekrutteringen.

Videre vil jeg gi en kort presentasjon av mine case-organisasjoner; Oslo Maraton, Norway Cup og World Cup Kvitfjell.

1.4 Presentasjon av arrangementsorganisasjonene

1.4.1 Oslo Maraton

Oslo Maraton, eller BMW Oslo Maraton er ett av Norges største gateløp med cirka 20.000 deltakere og arrangeres årlig den 3. lørdagen i september i Oslos gater. Arrangementet eies av Vidar Sportsklubb og ble i 1981 arrangert for første gang. Grunnlegger av New York Marathon, Fred Lebow deltok og meddelte at dette var et av de beste arrangementene han hadde deltatt i (Oslo Maraton, 2019).

Målet til Oslo Maraton er å fylle Oslo sentrum med sunn aktivitet og ta et samfunnsansvar for folkehelsen. Med 7 ulike distanser ønsker de å inkludere flest mulig til en folkefest. Oslo Maraton blir av mange sett på som en tredje nasjonaldag i selskap med 17.mai og Holmenkollsøndag (Oslo Maraton, 2019). Oslo Maraton ønsker å bidra med et arrangement til alle deltakere som preges av deres hovedverdier som er, livskvalitet, mestring og felleskap. Målet deres er å skape engasjement og mestring for alle, samtidig som de vil være med på å påvirke folkehelsen og gi tilbake til idretten (Oslo Maraton, 2019)

Grete og Jack Waitz var frontfigurene for eierklubben SK Vidar, og Grete var svært opptatt av å videreføre at det viktigste er å delta, ikke å vinne. Dette er og skal være et løp for alle (Oslo Maraton, 2019).

Oslo Maraton er som mange arrangementsorganisasjoner avhengig av frivillighet for å kunne avvikle et så stort arrangement. Det er cirka 45 seksjonsledere som under seg igjen har cirka 1200 frivillige som bidrar før, under og etter avvikling av arrangementet. Deres innsats er uvurderlig ifølge Oslo Maraton (2019).

Bakgrunnsinformasjon er hentet fra Oslo Maratons nettside (2019). ⁴

⁴ Oslo Maraton (2019) URL: <https://oslomaraton.no/om-oss/>

1.4.2 World Cup Kvitfjell

Kvitfjell Alpinanlegg er arenaen for WC Kvitfjell og her samles verdens beste alpinister for å konkurrere forteller arrangementsansvarlig for WC Kvitfjell (2019). WC Kvitfjell er en fartsfest i Kvitfjell og arrangerte i 2019 sitt 64. World Cup renn. Dette er også en stor dag for publikum og WC Kvitfjell inviterer til folkefest beskriver arrangementsansvarlig, WC Kvitfjell (2019).

Kvitfjell har siden OL 94 arrangert World Cup og er en klassisk World Cup arrangør med disiplinene utfor og Super G. Som klassiker er de medlemmer i klubben Club 5 Ski Classics i godt selskap med blant annet Kitzbühel, Wengen og Garmisch-Partenkirchen (Arrangementsansvarlig, WC Kvitfjell, 2019).

Når det er WC i Kvitfjell blir dette kringkastet over hele verden for flere millioner og arrangementsorganisasjonen er å anse som en av de beste arrangørene av World Cup sett fra et sportsperspektiv, men høy internasjonal status forteller arrangementsansvarlig, WC Kvitfjell (2019).

Som en stor arrangør er også WC Kvitfjell avhengig av frivillighet og anser sine frivillige som en av sine suksessfaktorer påpeker arrangementsansvarlig for WC Kvitfjell (2019). Kvitfjell er også avhengige av lokalsamfunnet og samarbeider godt med blant annet Ringebu Kommune, og Ringebus ordfører er stolt over å være vertskap for verdens beste alpinister og en folkefest for publikum (Arrangementsansvarlig, WC Kvitfjell, 2019)

Bakgrunnsinformasjonen er hentet fra intervju med Arrangementsansvarlig for WC Kvitfjell.

1.4.3 Norway Cup

Norway Cup er verdens største fotballturnering for barn og unge i alderen 10-19 år. De slo i 2016 rekord med 2199 lag som deltok der deltakerne spilte om lag 6000 kamper i løpet av 2016 turneringen (Norway Cup, 2019).

Norway Cup eies og arrangeres av Bækkelaget Sportsklubb og arrangerte den første turneringen i 1972 med 420 lag og 8400 deltakere. Deltakere og dommere som har deltatt under turneringen gjennom årene kommer fra 127 nasjoner (Norway Cup, 2019).

Jentefotballen har fått blomstre på Ekebergsletta og Norway Cup har helt siden starten prioritert jentelag. I 1972 hadde de åtte jentelag. Dette var fire år før Norges Fotballforbund anerkjente kvinnefotballen offisielt, derfor regnes Norway Cup av mange som kvinnefotballens vugge (Norway Cup, 2019).

Gjennom eierklubben Bækkelaget settes om lag 1600 av medlemmene i sving for å arrangere Norway Cup. Medlemmene jobber frivillige og arbeidet med Norway Cup utgjør cirka 60.000 dugnadstimer hvert år. Av frivillige vil man se barn fra 6-7 års alderen og helt til Rigmor Andersen på 97år, som er å anse som Norway Cups bestemor. I tillegg til Bækkelagets medlemmer stiller også mer en 600 frivillige fra medarrangører opp for å skape verdens største fotballturnering på Ekebergsletta (Norway Cup, 2019).

Norway Cup jobber for å være verdens største og viktigste arena for idrettsglede og vennskap (Norway Cup, 2019).

Bakgrunnsinformasjon er hentet fra Norway Cups nettside (2019).⁵

⁵ Norway Cup (2019) URL: <https://norwaycup.no/om-oss/om-norway-cup/>

1.5 Oppgavens struktur

Jeg har valgt å disponere oppgaven ved å dele den inn i to deler. Første del inneholder innledning til oppgaven. Deretter vil det teoretiske rammeverk for studien bli presentert. Teorikapittelet vil starte med redegjørelse for begrepet human resource, før jeg går videre inn på rekruttering, kompetansebehov og strategi. Det vil også bli gjort rede for frivillighet, motivasjon og ledelse av frivillige.

I kapittel tre av del 1 vil det bli gjort rede for det metodiske rammeverket som er grunnlaget for studien. I denne delen beskrives prosessen for innsamling og bearbeidelse av data. Tilslutt vil en drøfting av kvaliteten og overførbarheten av materialet bli gjort.

Analyse, drøfting og avslutning utgjør del 2 består som er delt inn i fire kapitler. I kapittel fire vil det redegjøres for Oslo Maraton, WC Kvitfjell og Norway Cup sine forhold til HR og utfordringer knyttet til HR. Her skal det redegjøres for hvilke utfordringer de tre arrangementene møter knyttet til HR og hvordan de håndterer disse. Samt hvordan de organiserer HR-arbeidet. Videre i kapittel fem skal jeg ta for meg deres kompetansebehov, hvordan de tiltrekker seg den nødvendige arbeidskraften og til frivilliges motivasjon og ledelse av frivillige. I kapittel seks blir det gjort rede for hvordan de tre arrangementsorganisasjonene jobber med rekruttering. Hvordan rekrutteringsarbeidet er organisert, og hvordan de dekker dette behovet. Samt vil jeg redegjøre for det strategiske delen og hvordan rekrutteringsaktivitetene kan forstås som strategiske organisatoriske aktiviteter. Avslutningsvis i kapittel syv vil jeg oppsummere de viktigste funnene, og komme med en konklusjon knyttet til oppgavens problemstilling.

2 Teoretisk grunnlag

2.1 Human Resource

Det akademiske landskapet for HR er et relativt ferskt forskningsområde. Det var først på 80-tallet at ulike HR perspektiver vokste frem til å bli et eget felt (Kuvaas og Dysvik, 2013). Med HR menes alle aktiviteter som omhandler planlegging, utvikling, avvikling av menneskelige ressurser i alle typer organisasjoner. Dette er en bred definisjon som omfatter rekruttering, belønningssystemer, motivasjon, lederutvikling, medarbeidersamtaler, teamorganisering, samt trening og opplæring av medarbeidere (Kuvaas og Dysvik, 2013).

Den menneskelige ressursen er den viktigste for organisasjoner. Hvordan organisasjoner utvikler, utnytter, og deler kunnskap blir stadig en viktigere del av organisasjoners suksess (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Gjennom den menneskelige ressursen skjer det en verdiskapning der man som organisasjon er avhengig av å hele tiden utvikle, motivere og bevare kunnskapen som de ansatte tilfører organisasjonen. Dette for å ta vare på sine ansatte, men også for å være konkurransedyktig, og det er dette vi i moderne tid kaller human resources (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Kuvaas og Dysvik (2012) presenterer to ulike syn på HR, der man skiller mellom myk og hard HR. Det myke perspektivet på HR knytter seg mot H-en (human) hvor det fokuseres på utviklingsbehovet til menneskene i organisasjonen. Tanken ved bruk av myk HR er at det skal skape forpliktelse til medarbeiderne og ledere der forholdet dem imellom og organisatorisk adferd baseres på tillit og fleksibilitet. På den andre siden har du hard HR der fokuset ligger på R-en (resources), som er et mer businessorientert perspektiv og hvordan den menneskelige ressursen i organisasjonen kan håndteres på en økonomisk og rasjonell måte (Kuvaas og Dysvik, 2012). Grunntanken er likevel at man ønsker å få medarbeiderne til å jobbe mot de mål som er satt i organisasjonen, samarbeide, ta ansvar og være lojale. Sagt på en annen måte henviser Kuvaas og Dysvik (2012) til Pfeffer og Viega (1999) som uttrykker at grunntanken bak HR er å få ansatte til å jobbe hardere, ansvarsfullt og smartere.

Organisasjoner av ulike typer råder over et bredt spekter av ressurser som må organiseres og styres for å gi de ønskede resultatene. Menneskene i organisasjonene er en av disse ressursene, og de kan anses som den viktigste ressursen å organisere og styre. Dette fordi mennesker er handlende subjekter der alle er forskjellige og vil reagere på måten de blir behandlet (Nordhaug, et.al, 1997). Den menneskelige ressursen er unik og det vil være mulig

å erstatte ansatte med andre som har en nokså lik bakgrunn og kompetanse, men likevel vil det være umulig å finne en helt lik person for jobben (Nordhaug, et.al, 1997). HR er derfor sentral blant annet innen rekruttering, men også det å klare å beholde medarbeidere som gjennom tiden blir mer og mer verdifulle og en stor del av konkurransedyktigheten til organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Dette på bakgrunn av at dagens organisasjoner preges av en større konkurranse både nasjonalt og internasjonalt, og derfor vil det være desto viktigere å sette fokus på utviklingen av en sterk ressursbase bestående av medarbeidere som hele tiden får utvikle seg og føler seg motivert (Nordhaug, et.at, 1997).

HR arbeidet i organisasjoner tar utgangspunkt i organisasjonens mål og strategier, og deretter handler det om å se hvordan man skal tiltrekke den rette kompetansen, som man videre skal bidra til å utvikle for å kunne utnytte (Jacobsen og Thorsvik. 2013). HR er en strategisk tilnærming da det handler om å hente inn rett kompetanse og deretter utvikle og forme den på bakgrunn av organisasjonens mål og ønskede resultater. HR er et strategisk ledelses verktøy der man skal legge til rette for å bruke den menneskelige ressursen på best mulig måte for å nå de mål organisasjonen har (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

2.1.1 Organisering av den menneskelige kapitalen

Suksessfaktorer for de mest suksessfulle organisasjonene vil ofte bunne i noen fellesnevner, som grovt sett dreier seg om deres størrelse, global tilstedeværelse og om de er markedsledende inne deres bransje og segment. I følge Pfeffer (1998) er dette ofte antakelser for organisasjoners suksess om man spør folk, men han mener at disse antakelse ikke er sanne. Organisasjoner trenger ikke være store, globale eller markedsledende for å oppnå suksess. Det er derfor vanlig å søke suksess på feil steder og overse de faktiske faktorene til suksess og konkurransefortrinn. Hvordan man leder medlemmene i organisasjonen er en større faktor til suksess enn de mer konvensjonelle faktorene. Dette fordi den menneskelige ressursen er vanskeligere å etterligne, enn strategi, teknologi og til og med den globale tilstedeværelsen (Pfeffer, 1998).

Suksessen til en organisasjon kommer fra verdiskapningen man gir kundene. Måten vi kan gi verdi til kunden er på bakgrunn av å forstå hva kundene vil ha og kunnskapen om hvordan man skal organisere mennesker til å produsere denne verdien (Pfeffer, 1998). Det å finne svaret på hva kundene vil ha er enkelt, men det å faktisk utføre aktiviteter for å skape disse verdiene er utfordringen. Det er enkelt å etterligne strategier og se hva andre gjør, men det vil ikke gi den verdiskapningen man ønsker om man ikke klarer å lede sine mennesker i den

ønskede retningen og vite hvordan man skal organisere den menneskelige ressursen (Pfeffer, 1998). Suksess kommer ikke fra å ha en strategi, men det å klare å implementere den i organisasjonen. Det bunner i hvordan man behandler sine ansatte, ser verdien av deres ferdigheter og deres bidrag til organisasjonen. Derfor vil et fokus på god ledelse og behandling av de ansatte gi et mye bedre resultat enn en strategi alene. Det vil være mer utfordrende, men utfallet vil være mye bedre ifølge Pfeffer (1998). Det er likevel mange organisasjoner som ikke velger å fokusere på å sette organisasjonens medlemmer først fordi det er tidkrevende og det vil ikke nødvendigvis gi umiddelbare resultater. Derfor vil mange organisasjoner gå tilbake til å søke suksess på de feile stedene ifølge Pfeffer (1998).

For å få organisasjoner til å sette fokuset på menneskene vil bevis fort bli etterspurt, da ikke alle automatisk tror på at dette er en stor del av en organisasjons suksess enn bare størrelse, markedsandel, global tilstedeværelse og teknologi, sier Pfeffer (1998). Den menneskelige kapitalen vil med stor sannsynlighet kunne bidra til økonomisk vekst, men Pfeffer (1998) påpeker at dette vil kun skje om tre forhold blir møtt og ivaretatt. Det første er at det vil være en stor ressurs å ha ansatte som har kunnskap og ferdigheter ledere ikke har, videre at ansatte er motivert til å bruke disse kunnskapene samt en vilje og et ønske om å bidra til verdiskapningen. Til slutt må organisasjoner ha strategier som kun kan gjennomføres på bakgrunn av de ansattes motivasjon. Utfallet av en slik strategi vil gjøre at ansatte jobber hardere fordi de blir ansett som en unik verdi, de har påvirkningskraft på eget arbeid og blir tildelt ansvar og kontroll. I tillegg blir arbeidsplassen en utvikling- og læringsarena som vil gagne organisasjonen i å opprettholde sin aktualitet i markedet og forbli konkurransedyktige (Pfeffer, 1998). I følge Saksida et.al (2016) viser forskning på HR at ved aktiv bruk av HR-aktiviteter vil ansatte klare å skape et miljø der ansatte forstår sin rolle og med selvsikkerhet utfører sine oppgaver. HR-aktiviteter som Pfeffer (1998) er inne på som utvikling av unik kunnskap og ferdigheter, motivasjon og til slutt en strategi som legger grunnlaget for utførelsen av aktivitetene.

2.2 HR og arrangement

HR-aktiviteter har et stort potensial når det gjelder positiv påvirkning på arrangementsorganisasjoner som organiserer frivillige. Måten HR fungerer på i organisasjoner med betalte ansatte vil ikke nødvendigvis være direkte overførbar til frivillige organisasjoner (Alfes, et al. 2017). I den engelskspråklige litteraturen vil man finne Lynn Van der Wagen (2007) som står bak boken *Human Resource Management for Events – managing the event workforce*, som er en bok som forsøker å gi et helhetlig bilde av området knyttet til arrangement og HR. Det er senere blitt supplert litteratur på samme fagfelt av andre bidragsyttere som Baum et al. (2009) og Bowdin et al. (2012). Disse kildene er gode og relevante innspill til min problemstilling fordi jeg ville få innsyn i ulike typer arrangementsorganisasjoner. Disse kildene tar for seg event i form av at de omfatter HR innenfor alle typer for «planned events».

Arrangementer er i stadig endring i både størrelse, omfang og tid. Van der Wagen (2007) mener HR vil være en suksessfaktor for arrangementer på bakgrunn av at arrangementer kun har én sjanse til å få det til. Med dette menes at man klarer å få med seg de nødvendige interessentene, frivillige og selge et produkt målgruppen vil betale for. For mer tradisjonelle organisasjoner vil en feil sannsynligvis ikke ha like stor betydning som for et arrangement. I tradisjonelle organisasjoner kan man gjøre endringer underveis for å oppnå sine mål (Van der Wagen, 2007).

Før jeg går videre inn på arrangement og HR, så vil jeg prøve å definere hva et arrangement er, eller som mye brukt på engelsk, event. Van der Wagen (2007) trekker frem Joe Goldblatts definisjon fra 1997 der han sier at events er unike øyeblikk som blir feiret med seremonier og ritualer for å tilfredsstille spesielle behov. Van der Wagen (2007) sier at dette er en definisjon som tilfredsstiller de fleste arrangementer som faller under kultur, men den omfavner ikke de arrangementer som er av større omfang, kommersielle eller bedrifts arrangementer som ikke nødvendigvis har noe med en feiring å gjøre. Van der Wagen (2007) presenterer videre en definisjon, som jeg har oversatt slik:

Arrangementer er generelt komplekse sosiale settinger med sofistikert planlegging, med satt tidslinje og frister, samt flere ulike interessenter.

På bakgrunn av definisjonen til Van der Wagen (2007) viser det til at forutsetningene for HR i arrangementsorganisasjoner er unike og komplekse på flere grunnlag. Dette blant annet fordi arrangementer har en mer dynamisk organisasjonsstruktur. Organisasjonen er i stadig endring,

bygges opp mot avvikingen og deretter brytes ned når arrangementet er ferdig (Bowdin, et al. 2012). Arrangementer har også en kompleks sammensetning av mennesker som alle skal ledes mot et felles mål. Av disse menneskene er det gjerne bare en noen få som er fast ansatt, mens resten og majoriteten av arbeidskraften er frivillig. Ofte er disse frivillige kun med i en kort periode før avvikingen, under avvikingen og etter. Dette vil si at rekruttering og opplæring skal skje raskt og i stor skala ved hver avviking, og som oftest årlig. I forhold til mer tradisjonelle organisasjoner står dette i sterk kontrast. Mer tradisjonelle organisasjoner bruker flere år på å utvikle sine medarbeidere, og de vil få god tid til å sosialisere og utvikle sine ferdigheter og egenskaper i tråd organisasjonens mål (Van der Wagen, 2007).

En annen stor kontrast er kompetansebeholdningen, der arrangementer består av både betalte og ubetalte aktører. Dette gjør at man må tilpasse insentivsystemer overfor sine medarbeidere som i hovedsak er frivillige. I tillegg har mer tradisjonelle organisasjoner gjerne en egen HR-avdeling der spesielle personer med spesifikk utdannelse er ansatt til å utføre de ulike oppgaven innenfor HR. I arrangementsorganisasjoner er det ikke vanlig med en egen avdeling som håndterer dette arbeidet. Dette ansvaret er det gjerne daglig leder som håndterer eller noen av de andre faste ansatte, gjerne en frivilligkoordinator. En utfordring knyttet til HR-arbeidet i arrangementsorganisasjoner er at fokuset settes på den midlertidige kompetansebeholdningen, og de som er fast ansatt kan ofte bli glemt (Eldstad og Paoli, 2014). Disse ulikhetene og kontrastene mellom arrangementsorganisasjoner og mer tradisjonelle organisasjoner, kan by på store utfordringer med å gjennomføre tradisjonelt HR-arbeid i komplekse og flyktige strukturer. Utfordringene er særlig knyttet til rekruttering og organiseringen av den menneskelige ressursen. Dette fordi en arrangementsorganisasjon har en struktur som likner prosjektorganisering og nesten er en motsetning til det tradisjonelle, særlig knytte til bemanning og en effektiv ledelse av ressursene.

2.3 Rekruttering

Medarbeidere i en organisasjon uansett form er den viktigste ressursen, og derfor vil rekruttering være en av organisasjoners mest kritiske prosesser. En grundig og gjennomtenkt rekrutteringsprosess kan bidra til å skape en arbeidsplass der organisasjonens kompetansebehov synliggjøres og man kan styrke medarbeiderens yrkesstolthet (Fredriksen og Sørebo, 2013). Videre påpeker Fredriksen og Sørebo (2013) at dagens ledere ikke har en god nok forståelse for rekrutteringsprosesser og derfor får man heller ikke mulighet til å utnytte de potensialer slike prosesser kan gi en organisasjon. Rekrutteringsprosesser kan være et konkurransefortrinn for organisasjoner og da er det sentralt å ha oversikt over slike prosesser og hvordan man kan bruke dem til fordel for organisasjonen (Ployhart, 2006).

I den engelskspråklige HR-litteraturen skilles det ofte mellom to prosesser som kan være lett å blande, men som har hver sin funksjon. Orlitzky (2007) hevder at man må skille mellom rekruttering og seleksjon. Der seleksjon er selve prosessen der man velger ut den kandidaten som egner seg best for den aktuelle stillingen. Videre beskriver Orlitzky (2007) at rekruttering er prosessen som er grunnlaget for seleksjon og gjør seleksjonsprosessen mulig. Det finnes flere ulike definisjoner, men også flere som støtter opp under Orlitzkys (2007) definisjon. Rynes (1991) beskriver rekruttering som «*organizational practices and decisions that affect either the number, or types, of individuals that are willing to apply for, or to accept, a given vacancy*». Denne definisjonen er såpass bred at alle organisatoriske aktiviteter som er med på å påvirke en jobbsøker til å velge å søke på akkurat en bestemt jobb, eller akseptere et tilbud, kan inkluderes i denne definisjonen og forståelsen av rekrutteringsprosessen.

En litt mer avgrenset definisjon er Barber (1998) sin der han beskriver rekruttering på følgende måte: «*Recruitment includes those practices and activities carried on by the organization with the primary purpose of identifying and attracting potential employees*». Denne definisjonen har fokus på hvordan man skal identifisere og tiltrekke bestemte jobbsøkere. I tillegg gir ikke Barbers (1998) definisjon forutsetning om at organisasjonens organisatoriske aktiviteter skal ha noen direkte påvirkningseffekt. Barber tar kun høyde for den intensjonelle handlingen, og kandidatens personlige opplevelse av rekrutteringsprosessen og effektene av organisasjonens omdømme utelukkes i hennes definisjon.

Den engelskspråklige HR-litteraturen ser ut til i de fleste definisjoner å betrakte rekruttering som en prosess før seleksjonsprosessen, som handler om å identifisere og tiltrekke bestemte jobbsøkere. Først i rekrutteringsprosessen søker man etter aktuelle kandidater på bakgrunn av

et ønsket sett av personlighetstrekk og egenskaper, som man mener står i stil med stillingsbeskrivelsen og arbeidsoppgaver. Når det kommer til seleksjon utføres den på bakgrunn av forarbeidet i rekrutteringsprosessen, og man kan se på den som en sentral og avsluttende del av rekrutterings prosessen (Taylor og Collins, 2000).

2.3.1 Strategisk HR

Strategisk HR blir beskrevet som et system av de HR-aktiviteter man anvender med den hensikt å bidra til at organisasjonen når sine mål. Ser vi kun på strategi vil utgangspunktet dreie seg om hvilke markeder og segmenter en organisasjon skal konkurrere i. Samt hvordan man som organisasjon skal konkurrere (Kuvaas og Dysvik, 2012). Strategisk HR vil berøre den delen som omhandler å rekruttere, utvikle og bruke den menneskelige ressursen til at organisasjonen stiller sterkt i konkurransen eller vinner konkurransen (Kuvaas og Dysvik, 2012). Strategisk HR kan sees på som en samkjøring av den grunnleggende strategien til organisasjonen og de HR-aktivitetene de gjør, samt at de utfyller hverandre og jobber mot samme mål (Kuvaas og Dysvik, 2012).

Selv om HR er et relativt nytt forskingsfelt har det over tiden fått høy legitimitet og dette skyldes hovedsakelig den strategiske tilnærmingen til bruken av HR. Strategic Human Resource Management (SHRM) som knytter sammen HR- arbeidet i en organisasjon opp mot deres forretningsstrategi (Festing, 2012). Bakgrunnen for dette begrepet er å se på det helhetlige samspillet mellom organisasjonen og menneske. Målet er å benytte seg av den menneskelige ressursen på en måte som vil komme både enkeltmennesket og organisasjonen til gode. HR tar utgangspunkt i en antakelse om at menneskene i organisasjonen er en unik kilde til lønnsomhet og konkurransefortrinn. SHRM er opptatt av å se på organisasjonen, menneskene og prosessene som avhengige av hverandre for å oppnå suksess. Denne måten å se på HR vil også kunne være et viktig perspektiv for arrangementer og arrangement ledelse. Dette på bakgrunn av at slike organisasjoner kontinuerlig formes, blir revidert og oppløst i henhold til behov de enkelte arrangement har til enhver tid (Bladen, 2012).

Det har som nevnt vært et stigende fokus på HR, men også på strategisk HR. En strategi vil ikke nødvendigvis gi en organisasjon varig konkurransefortrinn, hvis man konkurrerer med noe som konkurrenter enkelt kan etterligne. Som for eksempel pris eller ved å kjøre en differensieringsstrategi ved å fokusere på god service og spesielt design (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det kan derfor hevdes at langvarig konkurransefortrinn ligger i de ressurser som organisasjonen kan kontrollere og påvirke, ikke nødvendigvis valget av strategi. En av

disse ressursene som Jacobsen og Thorsvik (2013) presenterer er den menneskelige ressursen som tilfører kompetanse, erfaringer og egenskaper som konkurrenter ikke kan kopiere og som er unikt for den gitte organisasjonen.

For at den menneskelige ressursen skal utgjøre en strategisk fordel vil ressursene måtte være mulig for organisasjonen å utnytte til å utkonkurrere andre aktører i markedet, eller nøytraliserer konkurransen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). I tillegg til at den menneskelige ressursen skal være et konkurransefortrinn vil det være viktig at de ikke er lett å kopiere, etterligne eller erstatte. Hvis en organisasjon klarer å utvikle slike ressurser som knytter HR aktiviteter opp mot forretningsstrategien vil det bli svært vanskelig for en konkurrent å kopiere en eventuell suksess (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

I senere år har kompetanseutvikling fått et større fokus og at denne kompetansen er organisasjonens største strategiske fortrinn. Med kompetanse menes den unike og individuelle erfaringen og kunnskapen hver enkelt ansatt innehar. Samt at det innebærer hvordan ansatte er i stand til å dele sine kunnskaper og erfaringer til fordel for organisasjonen (Pfeffer, 1994). Det er mulig å kjøpe formell kompetanse, men den menneskelige ressursen er vanskelig å kopiere eller kjøpe da den er særegen for den organisasjon den tilhører (Pfeffer, 1994).

2.3.2 Strategisk rekruttering

Med en grunnforståelse for hva rekruttering er ønsker jeg å gå videre med å se på hvordan man som organisasjon kan arbeide strategisk med rekruttering. For å kunne beskrive hvordan man kan jobbe strategisk med rekruttering vil det kunne være aktuelt å beskrive hva strategi er og hvordan man utformer en strategi. Før man utformer en strategi vil en målbeskrivelse være sentral. Hva ønsker man å oppnå? Strategi er beskrivelsen av hva man skal gjøre for å realisere det målet man har satt seg. Strategi kan derfor kort beskrives som «veien mot målet» eller en bevist handlingsplan for å realisere en eller flere bestemte målsetninger, ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013).

Et strategisk syn på rekruttering beskrives som å ha de rette medarbeiderne med den rette kompetansen basert på virksomhetens måloppnåelse ifølge Mckinnon (2010). Dette viser at en koordinering mellom organisasjonens overordnede målsetninger og organisasjonens rekrutteringsprosess er selve kjernen til et strategisk forankret rekrutteringsarbeid (Fredriksen og Sørebo, 2013). For å kunne betrakte rekruttering som en strategisk HR-aktivitet må man på bakgrunn av beskrivelsene over være i stand til å identifisere en langsiktig målsetning med rekrutteringsarbeidet, som er rette mot å oppnå organisatoriske konkurransefortrinn.

Selve formålet med strategisk forankring i rekrutteringsarbeidet er å forbedre organisasjonens resultatoppnåelse (Ployhart, 2006). Medarbeidere er verdifulle når de på bakgrunn av sin kompetanse og erfaringer kan bidra til organisasjonen ved å utnytte muligheter bedre og skape muligheter for å nøytralisere eventuelle trusler. Det som gjør rekrutteringsprosess til en så viktig del av den overordnede strategien er at gjennom rekruttering kan man innhente kompetanse og erfaringer som er unike og ikke-kopierbare. Poenget med en strategisk forankring i rekrutteringsprosessen er at man øker sannsynligheten for at man rekrutterer medarbeidere som kan bidra til å nå organisasjonens mål og forbedre resultatoppnåelsen (Fredriksen og Sørebo, 2013).

2.3.3 Rekruttering og arrangementsorganisasjoner

For de aller fleste arrangementer vil nøkkelpersoner være en sentral nøkkel til suksess, dette fordi dette er frivillige med lederansvar som vil kunne avlaste de som jobber fast i arrangementsorganisasjonene under avvikingen. For å gjøre disse frivillige til suksessfaktorer er det viktig med kompetanse for oppgavene som skal gjennomføres (Hanstad, 2014).

Hanstad (2014) sier at idrettsarrangement ofte har kort varighet og derfor også kort tid til å lære opp sine frivillige. Dette er også overførbart til arrangementer generelt da de ofte avvikles over kort tidsperiode og med en stor mengde frivillige som skal læres opp. Derfor påpeker Hanstad (2014) at det er sentralt at administrasjonen legger til rette for at nøkkelpersoner med lederansvar over andre frivillige vet hva oppgavene består av slik at det er mulig å gi tydelige instruksjoner videre. Det vil være viktig å rekruttere tidligere og gi grundigere opplæring jo større og lengre varighet et arrangement har. Dette for at alle skal ha den opplæringen som er nødvendig og rett instruks om sine arbeidsoppgaver (Hanstad, 2014).

Et utgangspunkt særlig for å rekruttere frivillige er å se på motivasjonsfaktorene for å delta. Det er forskjeller for frivillig deltakelse i de ulike aldersgruppene. Den største forskjellen mellom yngre frivillige og godt voksne frivillige er at eldre frivillige motiveres av egen indre motivasjon som, felleskap, bekjentskap og samfunnsbidrag. I motsetning til de yngre som motiveres av ytre faktorer og egoistiske forhold, som for eksempel i form av å skaffe seg praktisk erfaring, CV fyll og nettverk (Hanstad, 2014).

På samme måte som når man rekrutterer ansatte til betalt arbeid er det like essensielt å tiltrekke de rette kandidatene med rette kompetansen når man skal rekruttere frivillige (Bowdin et.al, 2012). Rekruttering er en sentral del av HR arbeidet i en organisasjon og en suksessfull rekrutteringsprosess avhenger av forarbeidet i HR avdelingen. Planleggingen av

hvor man kan leter etter kvalifiserte kandidater og hvordan man skal tiltrekke dem til arrangementet og organisasjonen (Bowdin et.al, 2012).

Hvordan de ansvarlige for rekrutteringen går frem vil avhenge av tilgangen til økonomiske ressurser. Noen ganger vil lønne seg å bruke byråer som er spesialisert på området for å rekruttere de rette personene (Bowdin et.al, 2012). Dette kan være pengebesparende da ofte budsjettet til arrangementer er stramme og i mange tilfeller vil rekruttering bli nedprioritert.

Likevel vil arrangementer og organisasjoner som har et stort behov for frivillige og lite budsjett til rekruttering kunne komme seg gjennom en rekrutteringsprosess med gode resultatet ved å ta i bruk åtte punkter som Bowdin et.al (2012) presenterer:

- Ta i bruk interessentene som for eksempel sponsorer, kommunene man arrangerer i, lag og foreninger. Til dem kan man ytre et behov for frivillig arbeidskraft. Dette vil kunne være et bra sted å starte å lete etter frivillige da dette er personer og grupper som i utgangspunktet har en form for tilknytting til arrangementet. Man rekrutterer fra sitt nettverk og utover, og dette prinsippet baseres seg på at frivillige rekrutteres av noen de kjenner.
- Lage sponsoravtaler, der man får frivillig arbeidskraft som en del av sponsor avtalen. Disse frivillige har allerede spesifikk kompetanse til en gitt oppgave som er sentral i gjennomføringen av arrangementet.
- Identifisere og ta kontakt med organisasjoner som har stor tilgang til mennesker som kan stille som frivillige, og få dem til å jobbe for deg i bytte mot kompensasjon. Slike grupper kan for eksempel være studenter som studerer event management, eller liknede som ønsker praktisk erfaring i bytte mot sin arbeidskraft.
- Målrettet rekruttering ved å se på alder, kjønn, yrke/stilling og motivasjonsfaktorer fra eksisterende frivillige som informasjon og bakgrunn for rekrutteringsprosessen.
- Ta i bruk media og andre markedsførings kanaler for å vise arrangementets behov for frivillig arbeidskraft. Dette kan være en suksessfull måte å tiltrekke og få tilgang til folk utover det geografiske området der arrangementet avvikles.
- En annen form for målrettet rekruttering er ved å se seg ut personer med noen erfaringer og kunnskaper som vil være sentrale for arrangementet. Dette kan være særlig viktig til roller som skal ta større beslutninger. Dette er ofte roller som er tilknyttet økonomi, lover og regler.

- Lage en frivilligbase der frivillige kan melde seg og få oversikt over stillinger som er ledige. Eventuelt vil det finnes firmaer som lager slike konsepter der man får oversikt over de frivillige man har til rådighet og hva de ønsker å bidra med enten før, under eller etter avvikingen av arrangementet. Dette er vel en av de mest vanlige og utbredte måtene å tiltrekke og rekruttere frivillige på.
- Til slutt vil det kunne være aktuelt å lage tilstelninger som man arrangerer for å skape oppslutning, stemning, og vise hva de vil få være en del av om de melder seg som frivillig. Her kan det være sentralt å invitere grupper og personer man ønsker at skal stille sin tid til rådighet for arrangementet.

2.4 Frivillighet og motivasjon

2.4.1 Hvorfor være frivillig?

Norge er et land der dugnad og frivillighet er tradisjon og flere mennesker har betydelig innvirkning i norske kulturbegivenheter ved at de bidrar med sin tid og kunnskap som frivillige. Mange av disse arrangementene er helt avhengig av denne frivilligheten for å kunne bli gjennomført (Eldstad og Paoli, 2014).

For mange kan det å være frivillige være uforståelig fordi man ikke får betalt for arbeidskraften man stiller til disposisjon. Dette kan være fordi man aldri har vært frivillig og da vil det være vanskelig å forstå hva som driver folk til å arbeide og ha et stort engasjement for noe man ikke får lønn for (Eldstad og Paoli, 2014). For å finne ut hva det som egentlig gjør at mennesker ønsker å bruke sin fritid og overskudd til frivilligheten må man se på motivene bak ønsket om å bidra med frivillig arbeidskraft. Det finnes flere studier på dette området og de viktigste motivene som Eldstad og Paoli (2014) presenterer er: Det sosiale samværet, man får dyrke interesser, ønske om å bidra til samfunnet, kompetanseutvikling, sosiale forventninger fra samfunnet, goder som kan følge med og karriere. Det er derfor viktig å vite hva disse motivene er for hver enkelt frivillig slik at man kan tilpasse arbeidsoppgaven etter interesser og ønsker. Dette for å gjøre det enklere å rekruttere dem tilbake til neste gang og legge til rette for at de frivillige utfører sine oppgaver med engasjement og til høy kvalitet (Eldstad og Paoli, 2014).

Frivillig.no (2019)⁶ viser til at frivilligheten bidrar til samfunnet, man tilegner seg nye kunnskaper og man får nye bekjentskaper. Det finnes utrolig mange som trenger frivillige og derfor er det mange arbeidsoppgaver å velge mellom. Man får muligheten for å bidra til noe som betyr noe for en selv, og de som er avhengig av frivillig arbeidskraft betyr innsatsen enormt mye. Frivillig.no (2019)⁷ oppfordrer til å engasjere seg i frivillig arbeid, og oppfordre videre til å finne noe som man interesserer seg for. Dette fordi frivillig arbeid er gjensidig og derfor er det viktig at man trives med det man skal gjøre.

2.4.2 Motivasjon

Det vil i stor grad være variasjon for motivasjonen til å jobbe frivillig, men uansett grunn for frivillig innsats er det en motivasjon som er drivkraft. Motivasjon ligger til grunn for at man ønsker å bidra med sine ferdigheter for å gjøre noe bra for en organisasjon. Hva som er motivasjonen er ulikt, men resultatet blir det samme, en organisasjon som har ansatte som gjør det som kreves av fri vilje (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Når man skal hente inn frivillige blir HR sentralt selv om det kanskje ikke i så stor grad er så bevisst å bruke tradisjonelle HR-verktøy i utvelgelsen av frivillige. Dette er noe jeg ønsker å se nærmere på gjennom denne studien. HR handler kort oppsummert om hvordan man på best mulig måte kan klare å kapre, skape, utvikle, utnytte og beholde den menneskelige kapitalen. For å kunne finne ut hvordan man skal gjøre dette må organisasjonen, eller i dette tilfellet arrangementene ha klare mål og strategier (Jacobsen og Thorsvik, 2013). For å promotere seg for potensielle frivillige vil det være nyttig å vite hvorfor ønsker man å ha dem med og hva trenger vi dem til. Jacobsen og Thorsvik (2013) presenterer *ferdigheter-motivasjon-muligheter-modellen* som beskriver kort hva HR er og hva HR skal bidra med. Ferdigheter handler om at organisasjonen gir riktig skoleing og kompetanse for å kunne utføre den gitte arbeidsoppgaven. Motivasjon handler om å gi arbeidsoppgaver ut fra ferdigheter og ønsket tilegnet kunnskap eller kunnskap den frivillige allerede besitter, som gjør at arbeidsoppgaven blir gjort av fri vilje og med mestringsfølelse. Til slutt er det muligheter som handler om hvordan man legger til rette for at deres arbeid bidrar til å nå organisasjonens mål.

Den menneskelige kapitalen blir viktigere for organisasjoner og særlig for organisasjoner som er avhengig av frivillighet. Samtidig som man ikke kan være for kresen når man søker frivillige er man i dag også veldig opptatt av å finne og tiltrekke seg de beste (Jacobsen og

⁶ Frivilling.no (2019) URL: <http://om.frivillig.no/ny-frivillig#hvorfor-frivillig>

⁷ Frivilling.no (2019) URL: <http://om.frivillig.no/ny-frivillig#hvorfor-frivillig>

Thorsvik, 2013). For å kunne bruke kompetansen til de frivillige er man avhengig av deres motivasjon. Dette kan også defineres som en drivkraft for å ville utføre jobben på en best mulig måte (Nordhaug, 2003). Kognitive motivasjonsteorier sier at incentiver og belønninger har en sentral rolle i menneskers arbeidsmotivasjon. Hvordan skal man ha muligheten til å velge ut rett kompetanse til arbeidet knyttet til menneskers motivasjon? Et viktig skille her går mellom de indre og ytre belønningene eller motivene (Nordhaug, 2003). Indre belønning er personers egen følelse av lykke eller mislykkethet knyttet til noe de ønsker å oppnå. Dette er ofte knyttet til selvrealisering og følelse av å være en del av et felleskap. Den ytre belønningen er stimuli som ligger utenfor individet og kontrolleres av andre. Dette kan ofte være goder, status og andre frynsegoder (Nordhaug, 2003). Arrangementer som er avhengige av frivillig arbeidskraft vil i størst grad kunne appellere til den indre motivasjonen, og i mindre grad til den ytre da ressursene er begrenset (Elstad og Paoli, 2014). Motivasjon knyttet til frivillige kontra lønnede ansatte vil være en utfordring for HR-arbeidet. Særlig for å bevare den kunnskapen man har tiltrukket seg og utviklet, samt å forsikre seg om at de frivillige får en jobb som står til deres forventninger (Van der Wagen, 2007). En viktig oppgave og utfordring for arrangøren og de som har ansvar for rekrutteringen er å klare holde på motivasjonen så lenge som nødvendig og forhåpentligvis motivere dem til å komme tilbake. Det er ingen konsekvenser for en frivillig som drar før arbeidet er utført, i motsetning til en lønnet ansatt som vil få konsekvenser (Van der Wagen, 2007). På den positive siden finnes det omtrent like mange motiver for å arbeide frivillig som det finnes frivillige, men som et overordnet motiv vil det å vise dem hvilken rolle de har og deres betydning for at arrangementet blir en suksess være viktig (Van der Wagen, 2007).

2.5 Lederskap og ledelse av frivillige

Alle organisasjoner har en hovedoppgave de skal løse, og lederskap er å formulere denne hovedoppgaven, sørge for at den blir forstått, delegere og kontrollere arbeidet. Ledere i dag står overfor store utfordringer og en av disse handler om å lede mennesker, fordi medarbeidere er den største ressursen en organisasjon har, og de er essensielle for organisasjonens utvikling og overlevelse (Mac, 2008). Ledelses oppgaven må tilpasses virkeligheten og hva som skal ledes. Ledere i dag er ledere av mennesker, og det dreier seg om å oppnå resultater gjennom mennesker, altså å få andre til å arbeide. Dette betyr at man som leder har i oppgave å legge til rette for og lage rammene for menneskelig arbeidsutfoldelse. Det er derfor en stor del av lederens oppgave å gi medarbeiderne lyst og evne til å utføre arbeidet (Mac, 2008).

Alle organisasjoner har også en struktur som definerer hvordan oppgaver fordeles og koordineres, hvem som har beslutningsmyndighet. Jacobsen og Thorsvik (2013) peker på tre generelle effekter organisasjonsstrukturen har på organisasjonsmedlemmenes adferd. Den første er spesialisering, som dreier seg om arbeidsfordelingen og det baseres på kompetanse de enkelt ansatte innehar. Dette for å sikre oppgavens resultat og at den enkelte kan få utvikle sin spisskompetanse. Videre presenterer Jacobsen og Thorsvik (2013) koordinering som effekt. Denne effekten dreier seg om at organisasjonsstrukturen er et virkemiddel for å koordinere de ulike aktivitetene. Målet med koordinering er å samkjøre flere enkeltpersoners adferd og få løst en oppgave som ikke kan bli løst på egenhånd. Til slutt nevnes effekten av stabilitet i adferden, som dreier seg om at når mennesker bli rekruttert til en stilling er det for å løse mer eller mindre bestemte faste oppgaver, på mer eller mindre bestemte måter. Ved å ha disse klare rammene rundt en stilling vil det skapes forutsigbarhet og stabilitet i det som skjer i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Organisasjonsstrukturen er grunnlaget for stabilitet og forutsigbarhet både for de som jobber i organisasjonen, men også for andre interessenter og omgivelsene (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Slik det er beskrevet over er med utgangspunkt i mer tradisjonelle organisasjoner, og det er likheter, men også forskjeller i hvordan en organisasjonsstruktur ser ut i et arrangement kontra en mer tradisjonell organisasjon. I arrangementsorganisasjoner er den overordnede strukturen preget av at det er en form for prosjektstruktur. Derfor påpeker Eldstad og Paoli (2014) at prosjektledelse er en av de viktigste ferdighetene man trenger for å være arrangør. Et typisk kjennetegn for organisering av prosjekt er at det er en tydelig start og slutt med gitte ressursrammer. I prosjekt møtes ofte flere yrkesgrupper gjennom et tverrfaglig samarbeid slik

som under gjennomføring av et arrangement. Et prosjekt kan deles inn i tre faser: en planleggingsfase, en gjennomføringsfase og en evalueringsfase. I de ulike fasene skal ulike oppgaver utføres og antall menneskelige ressurser vil variere fra start til slutt. Det er ofte vanlig at starten og slutten preges av et færre antall, men under gjennomføringen vokser organisasjonen betraktelig. Eldstad og Paoli (2014) betegner prosjekt som den overordnede strukturen for arrangementer, og i likhet med mer tradisjonelle organisasjoner innebærer denne strukturen, arbeidsfordeling, koordinering og beslutningsmyndighet.

2.5.1 Prosjektledelse

Det finnes mange ulike definisjoner på hva ledelse er, men det er med tiden blitt mer enighet. Ledelse handler om å påvirke gjennom handlinger, og gjennom sine handlinger påvirke medarbeidere og skape en ønsket adferd. En god definisjon som dekker dette er: *Ledelse er en spesiell adferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd* (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Denne definisjonen er en av mange som sier at ved å skape mening hos medarbeidere vil du som leder kunne styre en gruppe mot et eller flere bestemte mål for organisasjonen eller prosjektet. En annen viktig ting med ledelse er å utøve den i forhold til situasjon og medarbeiderne. Dette kalles for situasjonsbestemt ledelse. Når man er leder i et prosjekt vil det være annerledes enn i en organisasjon. (Ladegård, 1998). Dette fordi et prosjekt er en midlertidig organisasjon, og de mest karakteristiske trekkene ved et prosjekt er at det er en engangsoppgave som skal gi et bestemt resultat på begrenset tid (Andersen, Grude, Haug, 2014).

Det er ikke helt enkelt å se forskjellen på «vanlig» ledelse i en organisasjon/basisorganisasjonen og prosjektledelse når begge deler handler om å skape mening, samle medarbeidere og nå et ønsket mål. Likevel er det noen forskjeller. Ledelse er å ta skylden og konsekvensene hvis noe går dårlig eller ikke som planlagt, og tre tilbake når ting går bra. Ledelse er å realisere virksomhetens mål gjennom organisasjonens medarbeidere og ha et godt samspill mellom leder og medarbeidere. Mange vil kanskje si at dette også gjelder for prosjektledelse, men prosjektledelse handler mer om situasjonsbasert ledelse som er satt i system. Her går man sammen i et team der man samles og løser oppgaven, og når målet gjennom å ha gjort rede for personlige holdninger og syn. I et prosjekt er alle som på en eller annen måte bidrar til prosjektet like mye ansvarlig for å få de ønskede resultatene og nå de målene som er satt. I «vanlig» ledelse er det lederen som har det fulle ansvaret for få de resultatene som er satt og for at målene nås (Johansen, 2006).

Når man jobber i prosjekt er det ofte mennesker som vanligvis ikke jobber sammen med hverandre som skal løse oppgaven. Her er det viktig for prosjektlederen å skape et felleskap mellom medarbeideren som i utgangspunktet ikke kjenner til hverandre (Andersen, Grude, Haug, 2014). Når man skal sette sammen et prosjektteam er det viktig at man ikke undervurderer kompleksiteten og hva det kan bety at man setter sammen medarbeidere som vanligvis ikke jobber sammen og klare å finne ut hvordan man kan få dem til å jobbe godt sammen. To ting som er viktig å begynne med for at folk skal kunne jobbe bra sammen er å ha konkrete og presise mål, og planlegge lengre frem i tid for å unngå for mye endringer i arbeidet. For å unngå problemer mellom medarbeidere eller store endringer i arbeidet vil en god kommunikasjon mellom prosjektleder og innad i gruppen være bra. Spesielt bør prosjektleder være oppmerksom på å kommunisere bra og gi oppfølging gjennom samtaler med sine medarbeidere (Andersen, Grude, Haug, 2014). For å klare disse oppgavene som prosjektleder er det viktig å ha tilegnet seg kunnskaper og erfaringer. Det å være prosjektleder ses på som en egen profesjon som krever at man innehar noen spesielle kunnskaper og egenskaper. Disse kunnskapene og egenskapene krever utdanning som man kan få gjennom kurs og egne studier. Det er ikke hvem som helst som kan bli prosjektleder og det er viktig at basisorganisasjonen bruker tid og penger på å lære opp sine fremtidige prosjektledere for å gi dem en solid bakgrunn når de skal lede et prosjekt. Det er ingen lett jobb å plukke ut en prosjektleder, for det er vanskelig å vite om en person med et sett egenskaper og personlighetstrekk vi passe til jobben. Derfor er det viktig å ha en oppfatning av hva som er betydningsfullt for å lykkes som prosjektleder og hvilke personer man bør unngå (Andersen, Grude, Haug, 2014).

2.5.2 Lederskap og ledelse av frivillige

I arrangementsorganisasjoner vil verdibasert ledelse være noe som kan prege lederstilen til dagligleder og en lederstil som vedkommende vil overføre til sine medarbeidere som leder andre. Man ønsker å fremstå som et symbol og rollemodell og gjennom dette formidle og opprettholde en trygg og god organisasjonskultur (Elstad og Paoli, 2014).

Helt siden 1980-tallet har organisasjonskulturbegrepet vokst frem og fokuserer på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer. Organisasjonskulturbegrepet handler om å finne organisasjonens verdier, normer og måte å tenke på. Begrepet er blitt populært blant annet fordi flere og flere arbeidstakere ønsker at jobben skal være noe mer enn bare lønn. Da de fleste tilbringer store deler av sitt liv på arbeidsplassen, bør dette være et sted man trives (Bang, 1995). Likevel kan man ikke forklare organisasjonsmedlemmenes adferd

kun ut fra formell organisasjonsstruktur. Det er noe mer som er like betydningsfullt, og dette er organisasjonskultur (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Videre beskriver Jacobsen og Thorsvik (2013) at verdier er noe en organisasjon ser på som godt og som de ønsker å fremme. Verdier viser hva en organisasjon ser på som godt og hva de ser på som dårlig. Verdiene komme til syne gjennom handlinger og beslutninger som tas i organisasjonen, planer for drift og verdiene underbygger filosofien og visjonen en organisasjon legger til grunn for sin virksomhet. Som leder må man strebe etter å være et forbilde ved å gå frem som et godt eksempel og vise sine medarbeidere med handling hvordan man skal oppføre seg. Dette gjennom å sette klare normer og verdier som skal være et handlingsgrunnlag (Berg 1987). Hvordan man opptrer kan være adferds regulerende og maktbruken vil ikke fremstå som rå og brutal om man gir sine medarbeidere frihet, opptrer som veileder og tilfredsstiller medarbeideres behov og interesser (Kirkhaug, 2015).

Verdier er som nevnt beskrivelse av hva medlemmene i en organisasjon ser på som ønskelig, godt og som en grunnmur for hvordan man skal oppføre seg på arbeidsplassen og for hvordan man utfører sine arbeidsoppgaver. Verdier er blant annet det som setter grunnlaget for visjonen, samt organisasjonens ønsker og interesser (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det er på denne måten man skaper engasjement og følelser rundt visjonen (Yukl, 2010). Visjonen er bygget på verdiene, ønskene og interessene som et bilde på en ønsket fremtidig tilstand. En suksessfull visjon vil vise organisasjonens medarbeidere hva vi jobber for samtidig som den viser hva man vil vinne ved å jobbe mot visjonen (Yukl, 2010). For aktivt å ta i bruk verdier og for å anvende dem som et styringsverktøy vil det være hensiktsmessig som leder å inkorporere verdiene i strategier og langsiktig planlegging av aktiviteter. Verdier som er skrevet ned og gjennomsyret i aktiviteter og hos medarbeideren i organisasjonen vil være et godt supplement for kommunikasjon. For å få dette til er det viktig at man som leder lever opp til verdiene og aktivt tar dem i bruk i sin måte å lede medarbeidere og organisasjonen på (Yukl, 2010). Bruker man og utnytter man verdier riktig som leder vil effekten være mental kontroll over sine medarbeidere, og dette gir lederen muligheten til å ha kontroll og styring på hva som skjer samtidig som man kan gi operativ frihet (Kirkhaug, 2018). Verdier vil da kunne forstås som en oppdragelsesfunksjon for lederskapet ifølge Kirkhaug (2018). Verdier kan også ses på som et ledelses –og styringsverktøy for ledere. Bruken og situasjonen vil være avgjørende for å ha kraften og makten til å utøve det nødvendige lederskapet (Kirkhaug, 2015).

3 Metode og design

I dette kapittelet vil jeg presentere hvilke metodiske valg som er tatt og fremgangsmåten for å kunne besvare min problemstilling. Deretter vil oppgavens troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet bli gjort rede for. Studiens oppbygning er knyttet til problemstillingens formulering, og valg av metode og forskningsdesign har til hensikt å støtte opp under besvarelsen av problemstillingen.

3.1 Valg av metode og design

Problemstillingen jeg ønsker å besvare i denne oppgaven er todelt: ***Hvilke utfordringer møter arrangementsorganisasjoner knyttet til rekruttering? Hvordan kan HR bli en mer bevist del av organiseringen av frivillige i arrangementsorganisasjoner og deres strategi for rekruttering?***

Min problemstilling har endret seg fra dag én og vært i utvikling gjennom hele oppgaven. Resultatet og problemstillingen som ble den endelige er et resultat av forståelsen jeg har opparbeidet meg for materialet og erfaringer gjort underveis i arbeidet. Helt fra starten av valgte jeg å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse for å avdekke utfordringer arrangementsorganisasjoner møter knyttet til HR, særlig knyttet til rekruttering og for å avdekke om og eventuelt hvordan de tar i bruk HR-aktiviteter i sin daglige drift av arrangementsorganisasjonene. Jeg valgte å utføre en kvalitativ undersøkelse for å få dybde kunnskap om rekrutteringsfunksjonen, HR-aktiviteter, samt den strategiske delen av arrangementsorganisasjonene.

Som tidligere nevnt finnes det flere ulike definisjoner på rekruttering og forståelser av dette begrepet. I den Engelske litteraturen kommer det ofte frem at man må skille mellom seleksjon og rekruttering som to egne prosesser (Taylor og Collins, 2000). Arrangementsorganisasjoner er en ny kontekst for HR, men de er nok ikke helt ukjent for HR-aktiviteter. Jeg ønsker å få innblikk i om organisasjoner som stadig endrer størrelse, omfang og tid, ser på HR som er like stor suksessfaktor som mer tradisjonelle organisasjoner. Van der Wagen (2007), mener helt tydelig at HR også vil være en suksessfaktor for arrangementsorganisasjoner.

En kvalitativ tilnærming kjennetegnes av at man velger et lite utvalg informanter for å kunne gå i dybden på deres virkelighetsforståelse (Jacobsen, 2005). En slik metode gjør det mulig å få frem flere synspunkter og forståelser av det fenomenet man ønsker å studere. Vi mennesker har ofte lett for å generalisere og basere virkeligheter på våre erfaringer. Noe som oppleves

som riktig for oss er ikke nødvendigvis riktig for andre. Vi mennesker er i sentrum av vårt eget liv og ut fra dette lager vi oss generelle oppfatninger og teorier hva som er «sant» eller «usant», basert på våre erfaringer fra hverdagen. Vi kan si at våre erfaringer og antakelser er teoretisering av hverdagen (Johannessen, et.al, 2011).

Den kvalitative metoden gir også rom for fleksibilitet og mulighet til å justere både problemstilling og datainnsamlingen underveis i prosessen (Jacobsen, 2005). Jeg har valgt å studere arrangementsorganisasjonene Oslo Maraton, WC Kvitfjell og Norway Cup. At det ble akkurat disse tre er noe tilfeldig, men også ønsket. Jeg ønsket å studere arrangementsorganisasjoner som har en fast kjerne av ansatte hele året, men som under avviking og kort tid før vokser betraktelig. Jeg har selv vært frivillig for arrangementer og er kjent med at arrangementsorganisasjoner bruker ulike rekrutteringsplattformer, men noe mer enn det vet jeg ikke om deres forhold til rekruttering, HR-aktiviteter generelt og strategien bak.

Min intensjon er ikke nødvendigvis å kunne generalisere mine funn, men vise til noen tendenser på bakgrunn av hva jeg avdekker. Målet med denne undersøkelsen er at jeg kan få innblikk i de tre organisasjonene, men også vise frem for arrangementsorganisasjonene og at noen av mine funn kan være nyttige for dem.

3.2 Datagrunnlag og gjennomføring

I første omgang sendte jeg ut en e-post til flere organisasjoner jeg kunne tenke meg å intervju. Fire arrangementsorganisasjoner svarte raskt og var interessert i å delta, mens mange takket nei da de ikke ønsket å delta eller ikke hadde tid til å delta. Flere valgte også å ikke svare på min forespørsel. Oslo Maraton, WC Kvitfjell og Norway Cup var positive og ønsket å stille opp for intervju. Utover i prosessen valgte en virksomhet å takke seg, men jeg er godt fornøyd med de virksomhetene jeg fikk intervjuet til slutt.

Jeg ønsket i utgangspunktet å få gjennomført seks intervju, men på grunn av at en virksomhet valgte å trekke seg hadde jeg liten tid til å finne noen nye og valgte å gjennomføre 4 intervju. Mitt datagrunnlag består av to informanter fra Oslo Maraton, en fra Norway Cup og en fra WC Kvitfjell. Mine informanter er daglige ledere, frivilligkoordinator og bemanningsansvarlige som er personer i de tre virksomhetene som har arbeidsoppgaver som innebærer rekruttering og andre deler av HR-området. Intervjuene ble gjennomført 28.januar, 4.februar og 7.februar. Alle intervjuene ble gjennomført på møterom eller områder hvor vi

fikk sitte uforstyrret. I tillegg til materiale fra intervju har jeg tatt i bruk informasjon fra virksomhetenes nettsider.

Til tross for at denne oppgaven har en utforskende og kvalitativ tilnærming ligger det en stor litteratur gjennomgang til grunn for arbeidet. Jeg har benyttet meg av søkeverktøy som Google Scholar, Oria og bibliotek for å orientere meg om den aktuelle litteraturen. Til å begynne med var tilnærmingen av litteratur ganske bred og jeg brukte mye tid på å finne bøker og artikler innenfor HR-feltet og arrangementsfeltet. Dette for å få en oversikt, men også for å se om det var noe litteratur på HR innenfor arrangement og event. Etter et bredt søk valgte jeg å spisse inn søkene mot rekruttering knyttet opp mot arrangement og event.

Da jeg startet utformingen av min intervjuguide brukte jeg litteraturen jeg hadde samlet inn som inspirasjon til å formulere spørsmål. I tillegg fikk jeg inspirasjon fra andre intervjuguides med tanke på formulering og oppsett. Intervjutiden ble sendt til informantene i god tid før intervjuet tok sted for å gi dem muligheten til å forberede seg. Jeg ønsket ikke å bruke intervjuguiden slavisk, men som et verktøy for å styre samtalen, og gi rom for grundige beskrivelser. Dette valgte jeg for å skape en naturlig samtale som ga rom for resonnementer og utdypninger som jeg ikke hadde tatt høyde for da jeg utformet intervjuguiden. I etterkant har jeg erfart at i noen tilfeller fungerer denne tilnærmingen, men at i andre tilfeller ville et mer strukturert intervju vært bedre. Dette ville også gitt bedre grunnlag for sammenligning mellom virksomhetene.

Jeg hadde i forkant informert om at intervjuene ville vare cirka 45 minutter. Jeg var veldig spent på gjennomføringen. Det ble litt varierende lengde på intervjuene og det er på bakgrunn av dette jeg i ettertid ser at et mer strukturert intervju ville vært en bedre måte å gjennomføre det på. Under intervjuene brukte jeg lydopptaker og intervjuet informantene alene.

Umiddelbart etter hvert intervju startet jeg med transkribering og vurdering av gjennomføringen. Jeg opplevde at alle intervjuene gikk bra og jeg følte jeg klarte å skape en god atmosfære. Det som jeg la merke til som et tydelig fellestrekk mellom alle informantene var deres engasjement for det de driver med og omtanken de har for de menneskene de arbeider med. Etter fire intervju satt jeg igjen med rett over tre timer med lydopptak. Som nevnt valgte jeg å transkribere alle intervjuene til tross for at dette er en veldig tidkrevende prosess. Etter at jeg var ferdig med transkribering valgte jeg å sende det transkriberte intervjuet til mine informanter for at de kunne få mulighet til å lese og eventuelt legge til informasjon eller redigere uttalelser.

3.3 Datamaterialets kvalitet

For å kunne si noe om kvaliteten på en kvantitativ studie brukes reliabilitet og ulike validitetsformer som kriterier for kvalitet. Johannesen, et.al (2011) viser også til at Guba og Lincoln (1989) som mener at kvalitative undersøkelser må vurderes etter begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet som kriterier for kvalitet. For å kunne teste kvaliteten av undersøkelsesopplegget må det være mulig å kunne se tilbake på sine egne valg som forsker eller at andre kan trekke ut valgene en forsker har foretatt seg (Jacobsen, 2005). På bakgrunn av åpenheten om valg man har tatt som forsker kan man ta i bruk de ulike kvalitetskriterier og vurdere om prosjektet er godt utført (Justesen og Mik-Meyer, 2010). I denne delen vil jeg ta for meg troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet, som en mulig erstatning for reliabilitet, validitet og generalisering av data (Thagaard, 2013). Jeg har forsøkt å sikre at min oppgave møter de kvalitetskrav som kreves og forventes av et studium på masternivå. Sentrale spørsmål som jeg har vært inne på er om det jeg har målt er det jeg ønsket å måle, om man kan stole på informasjonen jeg har samlet inn. Til slutt hvilken grad måten man utfører en undersøkelse påvirker funn, analyse og tolkninger.

3.3.1 Troverdighet

Troverdighet handler om å vurdere om det er sammenheng mellom fenomenet vi undersøker og datagrunnlaget. Sagt på en annen måte «i hvilken grad våre observasjoner virkelig gjenspeiler de fenomener eller variabler som interesserer oss» (Johannesen, et.al, 2011). Dette kan raskt knyttes opp mot validitet, men i kvalitative undersøkelser i motsetning til kvantitative undersøkelser anses de ikke som valide da de ikke kan kvantifiseres. Med utgangspunkt i kvalitative undersøkelser vil validitet dreie seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og gjengir virkeligheten (Johannesen, et.al, 2011). Thagaard (2013) beskriver troverdighetsbegrepet som et spørsmål om studien er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte. Kvalitativ forskning vurderes oppimot hensynet til troverdighet og tilliten kommer til synes gjennom troverdighet. Validitet og reliabilitet er sentrale begreper for å gi en forskning troverdighet. (Thagaard, 2013). Validitet viser til hvilken grad resultatene fra en studie er gyldige. I tillegg til hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan brukes som veiviser for hva som vil være utfallet i en annen situasjon. Reliabilitet handler om i hvilken grad resultatene fra en undersøkelse kan etterprøves. Det vil si hvor troverdig analysen er og hvor vidt man kan stole på resultatet og hvor tillitsvekkende funnene er (Kvale og Brinkmann, 2015).

3.3.2 Overførbarhet

Begrepet overførbarhet knyttes opp mot vurderingen av de funnene fra en gitt studie også kan gjelde i andre sammenhenger. En viktig målsetning er derfor at tolkningen av en studie skal ha relevans utover den enkelte studien, som betyr at forskeren må argumentere og beskrive hvilke betingelser som gjør at et enkelt prosjekt kan ha betydning for andre (Thagaard, 2013). I mitt tilfelle betyr dette at jeg som forsker må være tydelig på hvordan jeg har kommet frem til mine funn, som jeg deretter skal tolke og konkludere med.

Utgangspunktet for kvalitative undersøkelser er ikke å kunne generalisere, men å forstå og forklare fenomener (Jacobsen, 2005). I kvalitativ forskning snakker vi om overføring frem for generalisering. Overførbarhet handler om hvorvidt man gjennom sin undersøkelse og tolkning klarer å skape beskrivelser, begreper og forklaringer som kan være nyttig for andre (Johannesen, et.al, 2011). Mitt formål med denne studien er å skape forståelse for et mindre studert fagfelt. Jeg ønsker å kunne tilføre mer forståelse som kan tas i bruk av virksomhetene som deltok, men også at mine konklusjoner kan brukes av andre. Studien vil ikke være direkte overførbar til alle arrangementsorganisasjoner, men allikevel kunne være med på å belyse og trekke frem informasjon om rekruttering knyttet til arrangementsorganisasjoner og hvordan rekruttering kan være en del av den overordnede strategien.

3.3.3 Bekreftbarhet

Johannesen, et.al (2011) sier at bekreftbarhet skal sikre at funnene av en kvalitativ undersøkelse er resultatet av forskningen, og ikke et resultat av forskerens personlige holdninger.

Bekreftbarhet er et objektivitetskriterie som betyr at forskeren må være tydelig og klar i sine beskrivelser av hele forskningsprosessen slik at leserne kan følge prosessen og ta en vurdering. Bekreftbarheten av en studie kan styrkes om forskeren fortolkninger kan støttes opp av annen litteratur (Johannesen, et.al, (2011).

For å styrke studiens bekreftbarhet har jeg aktivt brukt det teoretiske rammeverket for undersøkelsen og benyttet meg av denne teorien som et utgangspunkt for all min datainnsamling, som har vært intervju, dokumenter og virksomhetenes nettsider. Ved å bruke litteratur på fagfeltet for å støtte opp om mine undersøkelser og funn kan det argumenteres for at studien har en sterk validitet og logisk sammenheng. Dette til tross for at det mest sannsynlig vil være en utfordring å løsrive seg fullstendig fra sine antakelser og forventninger.

3.4 Egne tolkninger og erfaringer

Da jeg begynte arbeidet med denne oppgaven valgte jeg å kombinere to fagområder jeg har hatt mest interesse for gjennom mine studier. Samt at jeg var nysgjerrig på å lære mer og kanskje kunne bidra til forskning på området ved å vise til noen tendenser, og skape mer interesse for HR i arrangementsorganisasjoner.

I prosessen med å søke etter litteratur og sette en problemstilling gjorde jeg meg noen antakelser om hva jeg kom til å finne ut og hvorfor. Jeg kan nå i etterkant se at enkelte av mine antakelser var riktige og andre feil på bakgrunn av mine data. Jeg antok at mesteparten av det som gjøres knyttet til HR bør være ganske enkelt å overføre til arrangementsorganisasjoner. Som utvikling, tiltrekning av arbeidskraft, motivasjon og hvordan bevare kunnskapen i sin organisasjon. Mye vil være overførbart og det er helt klart ting mer tradisjonelle organisasjoner kan lære arrangementsorganisasjoner, og som kan være til inspirasjon når det gjelder HR, og særlig rekruttering. Likevel har jeg lært at arrangementsorganisasjoner har noen ulikheter som gjør at det ikke vil være mulig å gjøre en direkte overføring av HR litteraturen og det vil kanskje også føles overflødig da dette er organisasjoner som i utgangspunktet er små, men som på et tidspunkt vokser betraktelig og deretter minsker. Likevel selv om det vil være en prosess å overføre tradisjonell HR over til en mer utradisjonell organisasjonsform har jeg et inntrykk av at HR ikke er en så stor bevisst del av disse organisasjonene. Det blir derfor ikke behov for en egen person eller avdeling med den spesifikke ansvar med å løse HR oppgaver og utfordringer. Likevel er samtlige tydelige på at dette er et ansvar som må bli ivaretatt og som først og fremst tilhører øverste leder. Jeg har inntrykk av at de ikke nødvendigvis har samme forståelse av HR som meg, eller slik HR-litteraturen beskrives i teorikapitlet.

Jeg har også lært at disse typene organisasjoner er de som kanskje bruker mest tid og krefter på å tiltrekke og lede frivillige på bakgrunn av sine verdier. De driver en form for verdibasert ledelse. Dette kan være vanskelig når man skal lede ekstremt mange med veldig forskjellig bakgrunn og personlighet. Gjennom min master utdanning har jeg hatt lederskap som eget fag og der ble vi i stor grad introdusert for verdibasert ledelse. Noen mener dette ikke vil fungere, men hvis man klarer å samle flere ulike personligheter, bakgrunner og utdannelser under noen felles verdier vil man kunne utøve en verdibasert ledelse. Det vil være ulike verdier for ulike yrker og personer, men det vil være fellestrekk som gjør at man kan lage former for samlebetegnelser. Dette kan være for eksempel ærlighet, respekt, livskvalitet, felleskap og mestring.

Slik jeg fikk inntrykk av er organisasjonene beviste på at de bruker verdier for å tiltrekke frivillige, men kanskje man kan lage en plan for å bruke disse verdiene på en strategisk måte for rekruttering? Det var utfordrende å få et helt tydelig svar og beskrivelse av den strategiske delen av rekruttering. Jeg ønsker å oppfordre til å beskrive den strategiske prosessen eller uforme en strategisk prosess for rekruttering og knytte dette opp mot deres verdier som helt tydelig er viktige for dem. Jeg tenker at alt henger sammen, helt fra rekruttering til motivasjon og ledelse av frivillige. Det som limer alt sammen er verdiene til arrangementsorganisasjonene.

I etterkant av intervjuene og transkriberingen har jeg et inntrykk av at HR kanskje ikke er så bevist del av disse organisasjonene. Det er derfor ikke behov for en egen person eller avdeling med den spesifikke oppgaven å løse HR oppgaver og utfordringer. Likevel er samtlige jeg har intervjuet tydelige på at dette er et ansvar som må bli ivaretatt og som først og fremst tilhører øverste leder. Det er enkelte områder som er til stede, på bakgrunn av det de er pålagt, men fordi de er såpass små organisasjoner kan det kanskje føles litt overflødig. Det kommer som sagt frem hvem som har ansvaret, men jeg har inntrykk av at de som intervjues ikke nødvendigvis har samme forståelse av HR som meg, og slik litteraturen er beskrevet i teorikapittelet.

Del 2 – Presentasjon og analyse

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere, analysere og drøfte mine empiriske funn i lys av det teoretiske grunnlaget presentert tidligere i oppgaven. Del 2 av oppgaven vil inkludere kapitlene 4, 5, 6 og 7, og gjennom disse kapitlene vil jeg belyse oppgavens problemstilling på bakgrunn av mine funn. Jeg har valgt å dele inn denne delen i fire kapitler for å gjøre sammenhengen mellom teori, empiri og tolkning mest mulig oversiktlig og lage en klar struktur i analysen. De tre første kapitlene i del 2 er tildelt hvert sitt overordnede tema hvor jeg vil presentere empiri tilknyttet tema, samt analyse og drøfting knytte til disse funnene. I siste og syvende kapittel vil jeg komme med en oppsummering og avslutning. Bakgrunnen for dette kapitelet er å legge frem funn slik at jeg kan vise grunnlaget jeg har for å besvare min problemstilling og trekke konklusjoner.

Oppgavens problemstilling: ***Hvilke utfordringer møter arrangementsorganisasjoner knyttet til rekruttering? Hvordan kan HR bli en mer bevist del av organiseringen av frivillige i arrangementsorganisasjoner og deres strategi for rekruttering?***

Innledning – presentasjon og analyse

Del 2 vil som nevnt bli delt opp i flere kapitler for å sortere mine funn og analysen.

I kapittel 4 vil funnene knyttet til de ulike arrangementsorganisasjonenes forhold til HR bli presentert, og hvordan HR-ansvaret blir fordelt i de ulike organisasjonene og utfordringer knyttet til HR. Med arrangementsorganisasjoners forhold til HR mener jeg på hvilken måte dette området er en del av deres organisasjon og drift, samt hvilken vekt og hvilket fokus de bevisst har på dette området. Dette blir sett i lys av arrangementsorganisasjonenes særegenheter, og de forskjellene som skiller slike organisasjoner fra mer tradisjonelle organisasjoner. Videre vil jeg i kapittel 5 ta for meg kompetansebehov for å se på de ulike tilknytningsformene som er i arrangementsorganisasjoner, og hva disse tilknytningsformene betyr for drift og gjennomføring for de ulike organisasjonene. I tillegg vil jeg se på ledelse av frivillige og deres motivasjon. Til slutt vil jeg i kapittel 6 ta for meg rekruttering. Her vil jeg fokusere på hva som er målsetningen med arrangementsorganisasjonenes rekruttering, hvor de velger å rekruttere fra, hvem de leter etter og hvordan de tiltrekker frivillig arbeidskraft. Avslutningsvis i dette kapitelet vil jeg presentere hvordan de ulike arrangementsorganisasjonene ser på rekruttering som et strategisk organisatorisk grep.

Det vil tydeliggjøres når jeg tolker materialet og trekker egne konklusjoner.

4 HR i arrangementsorganisasjonene

HR-aktiviteter som kan bidra til å forbedre frivilliges evner til å gjennomføre og fullføre en oppgave, er de HR-aktiviteter som gir frivillige den nødvendige kompetansen og egenskapene for de enkelte oppgavene, ifølge Alfes et.al (2017). Det kan fort tenkes at når man hører HR at det dreier seg om personalarbeid, lønn og lover og regler. Dette er en del av det, men basert på det teoretiske grunnlaget som har blitt presentert beskrives HR knyttet opp mot menneskene og deres verdi for organisasjonene de arbeider for. Alfes et.al (2017) beskriver dette som en ability-enhancing HR, eller en evne-orientert HR, der fokuset ligger på rekruttering, seleksjon, opplæring og utvikling. De mener at denne måten å bruke HR-aktiviteter på vil bidra til at også organisasjoner som baserer seg på frivillighet vil kunne forsikre seg om at deres frivillige har de evner og tilstrekkelig kunnskaper for å kunne bidra til å utføre organisasjonens misjon i samsvar med organisasjonens verdier og kultur (Alfes et.al, 2017).

I dette kapitlet blir det gjort rede for hvem som har ansvaret for HR i de tre arrangementsorganisasjonene, og hvilke utfordringer de møter knyttet til HR og hvordan de løser disse.

4.1 Hvem har ansvaret for HR?

Gjennom intervjuene kommer det frem at i alle tre arrangementsorganisasjonene at det er noen som har hovedansvaret for HR, men at det ikke finnes noen egen HR-avdeling eller tydelig HR-leder i organisasjonene. Det er en forskjell som skiller disse tre organisasjonene fra mer tradisjonelle organisasjoner. I mange tradisjonelle organisasjoner er det en HR-avdeling med egne ansatte, noe som ikke viser seg å være så vanlig i arrangementsorganisasjoner (Eldstad og Paoli 2014). Oslo Maraton, WC Kvittfjell og Norway Cup har blant annet beskrevet dette som en av de største forskjellene mellom dem som arrangementsorganisasjon og de mer tradisjonelle organisasjonene. Det blir påpekt at en HR-avdeling ikke er noe som finnes i deres organisasjoner, og særlig WC Kvittfjell sier at det ville vært en fordel å ha det, men ressurser strekker ikke til og da blir dette nedprioritert.

Arrangementsansvarlig, WC Kvittfjell: *«I en større virksomhet er det naturlig og vanlig med en HR-avdeling som følger opp ansatte, arbeider med personalsaker, men i arrangement hvor du har en fast ansatt så blir det den faste ansatte som får hovedansvaret. Jeg må følge opp det som har med HR å gjøre. Vi er basert på en frivillig organisasjon og som sikkert mange andre frivillige organisasjoner så er det på bakgrunn av ressurser at HR ikke er det som blir løftet høyt opp, men vi har fokus på det. Vårt fokus ligger på hva vi kan gjøre for våre funksjonærer for å ivareta dem.»*

Når denne typen administrativ oppgave ikke tilhører en egen avdeling blir den tilskrevet øverste leder i arrangementsorganisasjoner (Eldstad og Paoli, 2014), til tross for at dette ikke er formalisert. Dette er en praksis som er lik i alle de tre arrangementsorganisasjonene. Det beskrives at det i alle organisasjonene er øverste leder eller et sekretariat som har hovedansvaret. Det blir også påpekt at HR-ansvaret delegeres nedover.

Seksjonssjefer/fagsjefer har et HR-ansvar for de frivillige under seg, men likevel ligger hovedansvaret hos øverste leder som en følge av at det er en stor mengde frivillige involvert. Når et slik ansvar blir delegert nedover kan det være at det som skjer knyttet til HR ikke blir like oversiktlig for øverste leder eller at man ikke har kontroll. På den andre siden påpekes det at hovedansvaret må ligge hos øverste leder eller et sekretariat, og at ansvaret ikke kan ligge hos frivillige mener arrangementsansvarlig i WC Kvittfjell og beskriver det slik:

«I et arrangement hvor du har en fast ansatt så blir det den faste ansatte som får hovedansvaret. Jeg må følge opp det som har med HR å gjøre, men jeg lener meg på en til to personer i organisasjonen. Selve personalansvaret er det en egen person som har ansvar for

og det dreier seg i hovedsak om ansvaret overfor frivillige og det å ta vare på deres ve og vel. Denne personen rapporterer til daglig leder og hvis det skjer noe så er det jeg som har hovedansvaret. Det er meg som må ta det hvis det skjer noe.»

I WC Kvitfjell kommer det tydelig frem hvem som har hovedansvaret til tross for at man delegerer noe av oppgavene til andre. Det blir delegert oppgaver til frivillige nøkkelpersoner, men det presiseres at ansvaret formelt ligger hos arrangementsansvarlig. Det kom frem i samtlig intervju at det formelle ansvaret ligger hos øverste leder og at det er begrenset hvor mye formelt ansvar man kan pålegge frivillige. Man kan delegere oppgaver, men ikke ansvaret og skjer det noe vil ansvaret ligge hos øverste leder. Oslo Maraton var også svært klare på hvem som har det overordnede HR-ansvaret, men deler ansvaret i to. Daglig leder har ansvaret for faste ansatte mens frivilligkoordinator har ansvaret for de frivillige.

Daglig leder, Oslo Maraton: *«Det er meg som daglig leder som har ansvar for det. Over de ansatte er det meg som er leder, mens frivilligkoordinator har ansvaret for de frivillige.»*

Norway Cup har en tilsvarende praksis, hvor det er et sekretariat med faste ansatte og der HR-ansvaret er tildelt enkelte ansatte. Mannskapssjef i Norway Cup beskriver det slik:

«Vi har et sekretariat med faste ansatte og arbeidsoppgavene knyttet til HR er fordelt på disse faste ansatte».

På bakgrunn av denne uttalelsen er det vanskelig å si akkurat hvem som innehar hovedansvaret for HR i Norway Cup. Hovedansvaret slik mannskapssjef beskriver det ligger hos sekretariatet bestående av faste ansatte.

4.2 Utfordringer knyttet til HR

Utfordringer knyttet til HR kommer best frem i intervjuene med arrangementsansvarlig i WC Kvitfjell og daglig leder i Oslo Maraton, da begge bekrefter å ha det overordnede HR-ansvaret. Det kommer frem en forskjell og en likhet mellom de to. Daglig leder i Oslo Maraton mener at det ikke er så stor forskjell fra en arrangementsorganisasjon og en mer tradisjonell organisasjons utfordringer til HR. Daglig leder i Oslo Maraton har selv vært i en stilling med ansvar for HR. Hun mener at slik hun utfører sin jobb i Oslo Maraton knyttet til HR er lik slik hun ville gjort det i hvilken som helst annen organisasjon. Daglig leder i Oslo Maraton beskriver det slik:

«Jeg ser ikke så mye forskjeller selv om vi er en liten bedrift, jeg behandler og tar vare på HR og HMS på samme måte som jeg ville gjort i en annen bedrift. Så er det den biten som har

med alle de frivillige å gjøre som blir litt sånn på siden av det, men jeg tenker HMS der også sånn at vi til enhver tid er sikker på at vi tenker at ingen skal skade seg av de frivillige, de faste ansatte eller de som løper. Og at det er innenfor de regler som er satt i Norge».

WC Kvitfjell ønsker å behandle HR på lik linje med en mer tradisjonell organisasjon, men som frivillig organisasjon er ressursene begrenset og da blir dessverre ikke HR løftet høyst opp selv om arrangementsansvarlig påpeker at de ønsker å ha fokus på det. Dette tyder på at arrangementsansvarlig mener at det ikke er likt grunnlag for å utføre HR arbeid i en arrangementsorganisasjon sammenlignet med en mer tradisjonell organisasjon. I Oslo Maraton har de som utgangspunkt å behandle HR på lik linje med en mer tradisjonell organisasjon og det ser ikke ut til at daglig leder ser på de begrensede ressursene i organisasjonen som en hindring. Hva som egentlig er grunnen til den begrensede ressurstilgangen er ukjent på bakgrunn av intervjuene, men det kan tenkes at det har noe med eierforhold av de tre arrangementene. WC Kvitfjell svarer til det internasjonale skiforbundet, Oslo Maraton eier av SK Vidar og Norway Cup eies av Bækkelaget Sportsklubb. Overskuddet fra arrangementene som har eierskap i klubb går tilbake til klubben og idretten. Dette kan være en årsak til at man ikke har tilgang til mer ressurser da inntektene og overskuddet går til å drifte klubber og idretten. Dette kommer også frem senere i analysen, men det beskrives slik av bemanningssjef i Norway Cup:

«Overskuddet av Norway Cup går tilbake til klubben og driften av idrettslaget så vi kan ruste opp anleggene våre, skape nye anlegg, og drifte idretten på en fornuftig måte uten at medlemmene må betale store summer».

Noe som kommer frem som likhet særlig hos Oslo Maraton og WC Kvitfjell er HMS delen av HR som daglig leder i Oslo Maraton også mener er noe de bevist setter stort fokus på. Dette særlig fordi de er avhengig av et stort antall frivillige og fordi de er pålagt å utføre en del oppgaver knyttet til HMS for å sikre de frivilliges og faste ansattes sikkerhet. Dette er viktige områder som det er blitt gitt uttrykk for at er essensielle for å kunne gjennomføre arrangementene. Dette er arrangementsansvarlig i WC Kvitfjell enig i og beskriver det slik:

«Noen ting er viktigere enn andre og knyttet til personalet er HMS en ting vi har stort fokus på og som må gjøres. Noe er vi pålagt til å gjøre, noe er mer naturlig å gjøre og det blir fort sånn at vi ikke får gjort like mye som vi vil eller burde fordi det er så mye annet som må og skal gjøres.»

Til tross for noen ulike perspektiver rundt hvordan HR-oppgaver skal og per i dag utføres så har Oslo Maraton, WC Kvitfjell og Norway Cup et likt syn på at antall faste ansatte og den store mengden frivillige som utgjør de tre arrangementsorganisasjonene, er det som setter et tydelig skille fra en mer tradisjonell organisasjon. Dette underbygger at HR må tilpasses organisasjonsform og tilknytningsformer som er i arrangementsorganisasjonene.

WC Kvitfjell mener at forskjellen som skiller arrangementsorganisasjoner fra mer tradisjonelle organisasjoner er det begrensede antall faste ansatte og den store mengde frivillige som utgjør organisasjonene. Dette er en stor årsak til at HR ikke får det fokuset som det kanskje burde ha i arrangementsorganisasjoner. WC Kvitfjells arrangementsansvarlig beskriver det slik:

«Jeg tenker vi gjør noe, men vi kunne gjort mye mer. Det ville ha vært ideelt å kunne nærme seg det som er litt mer vanlig å gjøre i en større bedrift. Det gapet mellom det vi gjør og det som er naturlig i en bedrift med egen HR avdeling. Det blir en avveining når man har begrenset med ressurser. Hvor langt skal man dra det? Vi prøver å fokusere og prioritere det høyt. Det blir litt sånn i en frivillig organisasjon at man tar tak i det viktigste og da kommer trivsel og sikkerhet først. Det vi gjør i dag er tilstrekkelig, men vi skulle gjerne gjort mer.»

Det som er særlig interessant med dette sitatet er at arrangementsansvarlig for WC Kvitfjell spør «Hvor langt skal man dra det?». Dette kan tyde på at litteraturen på feltet ikke samsvarer med oppfatningen av hva arrangementsansvarlig for WC Kvitfjell har av HR. Slik litteraturen beskriver HR ligger fokuset på å utvikle, motivere og bevare den menneskelige ressursen. Samtlige har beskrevet sine frivillige som store suksessfaktorer og essensielle for å kunne gjennomføre sine arrangementer. Dette kan tyde på at arrangementsorganisasjonene utfører en del HR aktiviteter ubevist når de sier at de ikke i like stor grad kan prioritere det slik som i mer tradisjonelle organisasjoner. I hvert fall på bakgrunn av hvordan WC Kvitfjell beskriver sitt forhold til HR i sitatet over. Det er mulig at dette er noe de to andre arrangementsorganisasjonene kan kjenne seg igjen i.

Mannskapssjef, Norway Cup: *«Suksessfaktorene for Norway Cup er klubbens medlemmer som jobber.»*

Daglig leder, Oslo Maraton: *«Jeg tror det som er viktig overfor både de frivillige og ansatte er det at når de gjør en innsats at de blir sett og at de får anerkjennelse for jobben de gjør. Særlig knyttet til de frivillige kan man bli mye flinkere til å påpeke at de har gjort en god jobb eller at de er viktige for oss.»*

Frivilligkoordinator, Oslo Maraton: *«Det er de frivillige som står på og vi må vise dem at de er en stor del av det å gjennomføre Oslo Maraton.»*

Arrangementsansvarlig, WC Kvitfjell: *«Det er helt avgjørende at man viser at man ser sine frivillige og viser dem at de blir sett.»*

Til tross for at det kommer frem at HR ikke får det fokuset arrangementsorganisasjonene gjerne skulle viet slike aktiviteter, tyder disse sitatene på at de genuint er opptatt av sine frivillige, og at deres innsats er uvurderlig og at de er opptatt av å ivareta dem. På den andre siden kommer det ikke tydelig frem konkret på hvilken måte de ivaretar sine frivillige knyttet opp mot HR-aktiviteter. Dette kan ha noe med at litteraturens beskrivelse av HR ikke samsvarer med informantenes oppfatning av hva HR innebærer.

HR handler om samspillet mellom organisasjon og menneske, og hvordan man kan oppnå resultater gjennom mennesker. Arrangementsorganisasjoner er kontinuerlig i endring og vokser og minsker gjennom året. Dette skjer i henhold til behovene arrangementsorganisasjoner har til enhver tid (Bladen, 2012). På bakgrunn av beskrivelser knyttet til HR tyder det ikke på at arrangementsorganisasjonene nedprioriterer HR, men det får kanskje ikke det fortjente fokuset som van der Wagen (2007) mener det burde hatt. Verdsettelse av sine ansatte og frivillige er noe de har et klart fokus på. Van der Wagen (2007) påpeker at arrangementsorganisasjoner i motsetning til mer tradisjonelle organisasjoner har kun ett forsøk som må gjentas hvert år. Mer tradisjonelle organisasjoner får muligheten til å utvikle sine medarbeidere over flere år.

Forutsetningene for HR i arrangementsorganisasjoner er helt unike og på bakgrunn av en dynamisk organisasjonsstruktur og en organisering som minner mer om prosjektorganisering, er dette i sterke kontrast til den mer tradisjonelle måten å bemanne og lede ressursene på. Daglig leder i Oslo Maraton beskriver det slik:

«Jeg tenker kanskje den største forskjellen er bruk av tid, vi får jo en sånn enorm topp i august og september i forhold til arbeidsmengde. Og en organisasjon som vokser veldig i den tiden fordi da får vi alle de frivillige, seksjonsledere, som ikke jobber resten av året. Vi er en organisasjon som vokser under avvikling og krymper sammen igjen resten av året. Og det er et typisk trekk ved et event og denne typen organisasjon. Det behovet av så enormt med arbeidskraft i perioden rett før avvikling, under og etter, hvor vi har rundt 1000 folk i sving. Vi er nok på veldig mange måter like som mange andre i samme bransje. Vi må jobbe hele veien

for å få inn folk, men så er vi en heldig situasjon fordi folk vet om oss. Vi tenger ikke bruke så mye tid på å fortelle hvem vi er, og dette gjør det ofte lettere med rekruttering.»

Det finnes lite forskning på hvordan HR kan ha innvirkning på hvordan man skal tiltrekke, engasjere og beholde frivillige. På den andre siden er det likevel mye å lære fra mer tradisjonelle organisasjoner på lik størrelse mener Alfes et.al (2017). Ved å la seg inspirere av mer tradisjonelle organisasjoner og tilpasse bruken vil HR-aktiviteter bli en sentral del av organiseringen av frivillige i arrangementsorganisasjoner. Det bør likevel oppfordres til videre forskning på området der man kan lage et rammeverk for HR-aktiviteter tilpasset organiseringen av frivillige mener Alfes et.al (2017).

5 Kompetansebehov

Som en fellesnevner i alle de tre arrangementsorganisasjonene er den administrative kjernen som består av de faste ansatte som jobber for arrangementsorganisasjonen hele året. Man kan se på administrasjonen som kjernegruppen i organisasjonen. Denne gruppen innehar kjernekompetanse som arrangementsorganisasjonene er avhengig av for å ivareta nøkkelfunksjoner. Dette spesifikke kompetansebehov har stor betydning for drift av arrangementsorganisasjonene og for avvikling av selve arrangementet. WC Kvittfjell er den av de tre organisasjonene som har den minste administrative kjernen med kun en fast person. Oslo Maraton og Norway Cup har flere faste ansatte med spesifikke oppgaver de ikke trenger å delegerer til frivillige på den samme måten som arrangementsansvarlig i WC Kvittfjell gjør det.

Et typisk særtrekk ved arrangementsorganisasjoner er at de benytter seg av frivillige og andre som ikke er en del av den faste kjernen, som er å anses som en atypisk tilknytningsform (Nesheim, Nesheim, Garnæs, 2003). En arrangementsorganisasjon utvider seg frem mot avvikling og reduserer størrelse etter avvikling. Utviklingen som skjer før avvikling gjør at arrangementsorganisasjoner har en stor etterspørsel etter menneskelige ressurser. Dette betyr at behovet for kompetanse kommer og går basert på hvilken fase arrangementet er i.

Tilknytningsformene er svært sammensatt og består av et mangfold av nøkkelpersoner, konsulenter, frilansere, midlertidige ansatte og en hel del frivillige. Kompetansebehovet til arrangementsorganisasjoner er ikke nødvendigvis enkelt å indentifisere, men behovet for frivillige er tydelig. Kompetansen de har behov for er i stor grad mennesker med ledererfaring slik at man kan delegerer lederoppgaver over til dem, dessuten er frivillige som har gjort arbeidsoppgavene før verdifulle å spille på. Gjentakelse er kompetanse som gjør at opplæring går enklere og ikke vil ta opp like mye tid som det ellers kunne gjort med en uerfaren frivillig.

Videre i dette kapitlet vil de mest sentrale tilknytningsformene i WC Kvittfjell, Norway Cup og Oslo Maraton identifiseres. Fokuset er lagt på frivillige og nøkkelpersoner, da dette har vært grupper informantene har uttrykt at kanskje er de mest sentrale og viktige for en vellykket avvikling og gjennomføring.

5.1 Arrangementsorganisasjon og kompetansebehov

Organisasjoner som i stor grad er avhengige av frivillighet har ikke mulighet for å sette samme krav og forventninger til de frivillige på lik linje med faste ansatte.

Frivilligkoordinator i Oslo Maraton beskriver det slik:

«Fra mitt ståsted så tenker jeg jo det at vi trenger som sagt så enormt mye folk, men samtidig så har vi liksom ikke mulighet for å gi noen form for lønn. Vi gir noen goder, men vi har ikke mulighet til å betale alle det det ville kostet å ha ansatte som skulle gjort det samme. Det gjør oss jo på veldig mange måter sårbare fordi vi er så avhengige av de menneskene og få nok folk. Er vi ikke nok løypevakter i løypa så kan politiet si at vi ikke får starte fordi vi ikke er nok folk. Det er en veldig sårbar situasjon fordi vi må være nok og det er mange posisjoner som skal fylles. Vi må på en måte snakke til dugnadsånden i folk.»

Arrangementsorganisasjoner er prisgitt sine frivillige og har kanskje ikke så stor mulighet for å sette så mange krav til kompetanse. Den manglende muligheten til å sette krav sier noe om maktforhold som skiller seg fra mer tradisjonelle organisasjoner som i stor grad kan kreve visse kvalifikasjoner og kompetanse til en gitt stilling. Frivilligkoordinatoren i Oslo Maraton sier at de må snakke til dugnadsånden i folk. Her vil verdiene til de tre arrangementsorganisasjonene være i sentrum. I hvilken grad verdien har betydning for dekning av kompetansebehovet henger sammen med om folk identifiserer seg med verdiene og anser dem som gode.

Arrangementsorganisasjoner som Oslo Maraton, WC Kvittfjell og Norway Cup er blant de som trenger noen frivillige som kan påta seg ekstra ansvar og har noen egenskaper og kunnskaper for å kunne utføre visse oppgaver. Å appellere til deres dugnadsånd og verdier vil være sentralt, da dette er personer som har noen egenskaper og kunnskaper som er verdifulle og essensielle for å kunne utføre noen oppgaver. Disse personene kalles ofte nøkkelpersoner og jobber frivillige som tradisjonelt frivillige eller får en form for kompensasjon. Det største forskjellen er at de er frivillige med lederansvar også har de noen sett med kunnskaper som gjør at de kan gjøre bestemte jobber. Noen av disse jobben baseres også på gjentakelse, men noen krever forkunnskaper. Disse personene vil være personer som ledelsen av faste ansatte kan delegere delansvar og oppgaver til som disse nøkkelpersonene igjen har ansvar for å passe på og overse at arbeidsoppgaven blir gjennomført av sitt team med tradisjonelle frivillige.

Hanstad (2104) mener at nøkkelpersonene er å anse som store suksessfaktorer for arrangementene noe samtlige av arrangørene i denne studien bekrefter. Hanstad (2014) påpeker at disse personene bør rekrutteres tidlig for å gi dem de verktøyene de trenger og forberede dem på hva slags ansvar de skal ha. Når en organisasjon vokser så mye på kort tid vil det ikke være mulig å lære opp alle, men nøkkelpersonene bør man bruke tid på for at de skal kunne ta ansvaret de er tildelt og gi tydelige instruksjoner til sitt team (Hanstad, 2014).

Når man skal rekrutterer frivillige nøkkelpersoner er det viktig å se på motivasjonsfaktorer. Det er noen forskjeller på hva som gjør at unge velger å arbeide frivillig sammenlignet med voksne og eldre. Som Hanstad (2014) beskriver vil unge være mer opptatt av ytre faktorer, mens eldre er mer motivert av indre faktorer. Bowdin et.al (2012) påpeker at det er like viktig når man skal rekruttere frivillige at man tiltrekker den rette kompetansen. Forarbeidet før rekrutteringen vil være essensielt og legger grunnlaget for at man klarer å finne den kompetansen man leter etter. Som også Bowdin et.al (2012) sier vil en rekrutteringsprosess være avhengige av de ressursene en organisasjon har til disposisjon og ofte i arrangementsorganisasjoner er budsjettet for rekruttering lavt. Likevel som nevnt i teorikapittelet viser jeg til åtte punkter som Bowdin et.al (2012) presenterer som kan gjøre at arrangementsorganisasjoner med lavt budsjett kan komme ut av en rekrutteringsprosess med gode resultater. Punktene handler om aktivt å ta i bruk sine omgivelser og interessenter for å finne mennesker og organisasjoner som kan bidra til å oppnå de mål man har satt seg og for å kunne gjennomføre sitt arrangement. Det dreier seg om å lete bevisst på de «riktige» stedene for å finne de som ønsker å bidra til det gitte arrangementet og som har interesse for å bidra frivillig for arrangementer innenfor et spesielt segment.

5.2 Frivillighet og motivasjon

Arrangementsorganisasjoner utvider seg før avvikling og etterspørsel etter menneskelig ressurser øker når det nærmer seg avvikling, det er noe samtlige av informantene legger vekt på. De bekrefter også at de er avhengige av frivilligheten og at folk ønsker å bruke av egen tid for å jobbe frivillig for dem.

I Norge har vi stor tradisjon for frivillighet og dugnadsånden er stor, noe som kommer disse tre arrangementene og andre i Norge til gode (Elstad og Paoli, 2014). For mange kan det å være frivillig være uforståelig, men informantene forteller at opplevelsen av å være tilstede, bidra og oppleve arrangementene er det de oppfatter som en stor del av motivasjonen for

frivillig arbeid. En av informantene jobber selv som frivillig i sin stilling som mannskapssjef for Norway Cup, og han beskriver sin motivasjon slik:

«Det er vanskelig å beskrive, det er så unikt. Jeg begynte i 1972 og kom inn i ledelsen i slutten av 80-tallet og har vært der siden da. Det er en spesiell greie, man møter folk man ikke har sett på ett år eller ikke ser særlig ofte, men gjennom den opplevelsen på Norway Cup så føles det som om at man har kjent dem hele livet. Det er så vanskelig å sette ord på det, fordi man forstår det egentlig ikke og beskrive det unike vennskapet vi har. Alle vet hva de skal gjøre og har lyst å bidra, alle jobber mot ett mål og det er å få denne turneringen til å være helt fantastisk. Mange har døtre og sønner som driver idrett og da er det naturlig å være der, men det er mange av oss andre som har barn som har flytta ut for lenge siden som ikke driver idrett i Bækkelaget lengre, men likevel vil vi være med. Vi velger å bli fordi det er et godt samhold og vi arrangerer en av verdens største fotball turneringer nesten i hagen vår. Alle er engasjert så det er veldig stas. Det er mange foreldre som forsvinner når barna ikke lengre skal drive idrett i klubben, men det er det som er annerledes med Norway Cup er at det er mange som velger å bli og har lyst å være med på denne happeningen. Noen tar seg til og med fri en hel uke for å kunne bidra.»

I denne beskrivelsen kommer særlig det sosiale samholdet og det å bidra til å skape en fantastisk opplevelse og arrangement frem som særlig store motivasjonsfaktorer. For å få frivillige til å gi av sin tid så er det viktig å vite hva motivasjonen er og hvilke motiv folk legger til grunn for å være frivillige (Elstad og Paoli, 2014). Dette vil også legge et godt grunnlag for rekruttering og for suksess og kvalitet over de oppgaven som frivillige utfører (Elstad og Paoli, 2014).

I Norge er dugnadsånden stor og tradisjon for flere. Dette er en stor fordel for arrangementsorganisasjoner i Norge som er avhengige av flere tusen hvert år (frivillig.no, 2019)⁸. Uavhengig av om man rekrutterer fra eierklubb, hele Norges befolkning eller spesifikke personer vil dugnadsånden til disse gruppene være en fordel for arrangører og en tradisjon som har store påvirkninger på samfunnet og kulturtilbudet i Norge (Elstad og Paoli, 2014). Hva er det som egentlig gjør at mennesker velger å jobbe frivillig? Ifølge Elstad og Paoli (2014) er det mange årsaker til hva som er motivene for å jobbe frivillig. Elstad og Paoli (2014) påpeker at de indre og ytre motivene bak viljen og ønsket til frivillig arbeid er viktig for arrangører å være bevisst på for å kunne tilpasse arbeidsoppgaver og finne de personene de

⁸ Frivillig.no (2019) URL: <http://om.frivillig.no/ny-frivillig#hvorfor-frivillig>

leter etter. Samtlige av arrangementsorganisasjonene sier at deres største suksessfaktor er de frivillige og det de bidrar med. Det er de som drar den største delen av arrangementet. Selv om de rekrutterer forskjellig er de også opptatt av at de frivillige trives og vil komme tilbake. Det er viktig å gi dem arbeidsoppgaver de trives med, som de føler de mestrer og som gjør at de også får noe ut av å være frivillig. Opplevelsen disse arrangementene gir sier samtlige at er en del av motivasjonsgrunnlaget til de frivillige og grunne til at de kommer tilbake, slik de opplever det. Det handler om å drifte organisasjoner som i stor grad må appellere til indre motivasjon og ikke primært til den ytre motivasjonen.

De frivillige som utgjør en stor del av arbeidskraften til arrangementsorganisasjoner har ulike motivasjonsgrunnlag som kan deles inn i forskjellige kategorier som nevnt i teorikapittelet. Det som er interessant med Oslo Maraton og Norway Cup i motsetning til WC Kvitfjell som kan friste potensielle frivillige med noe i bytte for innsatsen. I WC Kvitfjell er det vanlig at de tilbyr sesongkort om man jobber et antall dager. På denne måten kan WC Kvitfjell appellere til den ytre motivasjonen, som bærer preg av et økonomisk bytteforhold. De frivillige jobber et gitt antall dager og får en form for kompensasjon i form av et sesongkort. Denne måten å appellere til frivillige på er ganske vanlig i dag, men kanskje mest vanlig hos festivaler som gir billett som betaling for det arbeidet man utfører. Det er først når frivillige kommer tilbake og velger å være frivillige over tid at man kan si at det er en indre motivasjon som ligger bak. Likevel til tross for at Norway Cup og Oslo Maraton ikke kan tilby noe i retur på lik linje med WC Kvitfjell later det ut fra empirien ikke til å være det som er hovedfaktoren til at frivillige stiller opp for de tre arrangementene.

Frivilligkoordinator, Oslo Maraton: *«Jeg tror igjen det at vi er et stort arrangement som er kjent for folk også jobber vi for en god sak. Overskuddet går tilbake til klubben. Det er et arrangement som folk er glad i, vi har holdt på i mange år. En folkefest som er kommet for å bli. Jeg ville jobbe her fordi det er et så stort arrangement og man har så lyst å være med.»*

Arrangementsansvarlig, WC Kvitfjell: *«Jeg tror det at WC Kvitfjell har gode opplevelser og at de frivillige ønsker å være der. Det er kun noen få jeg kan kjøpe fri og da er det viktig at de frivillige opplever uken med WC Kvitfjell positivt – at det er gøy å være der.»*

De ulike arrangørene beskriver sine arrangement som en folkefest og de tror en stor motivasjonsfaktor er å kunne få være en del av denne folkefesten. Dessuten er stolthetsfølelsen sentral. Dette kan tyde på at selv om noen også motiveres av et økonomiske bytteforhold på ulike måter, så føler arrangementsorganisasjonene at de frivillige i stor grad

motiveres av at de føler felleskap og identifiserer seg med arrangementene og er det som gjør at de komme tilbake i år etter år. Å klarer å skape en slik tilknytning og langsiktighet som tilsynelatende virker å være tilfellet hos Oslo Maraton, WC Kvitfjell og Norway Cup vil være viktig for forutsigbarhet og langsiktighet. Sammenlignet med faste ansatte og nøkkelpersoner kan man bygge opp et sosialt bytteforhold på bakgrunn av deres langsiktige tilknytning. Man kan investere i dem over tid ved at man gir, tar og får noe tilbake, gjennom godt etablerte tillitsfulle relasjoner. Når det kommer til tradisjonelt frivillige er det ikke gitt at de kommer tilbake neste år og det er en mer krevende prosess å skape en lik relasjon som man kan med faste ansatte og nøkkelpersoner. Her vil en viktig oppgave og utfordring for arrangementsorganisasjoner være å klare å holde på motivasjonen og klare å vekke den før neste avvikling slik at de komme tilbake. Det vil ikke være en like stor konsekvens for den frivillige om vedkommende ikke velger å komme tilbake som det vil være for arrangementet (van der Wagen, 2007). Her vil etableringen av et gjensidig tillitsforhold i stor grad være avhengig av relasjonen med øverste overordnede og at de blir vist at deres rolle har betydning for arrangementets suksess (van der Wagen, (2007). Man er avhengig av at de frivillige skal velge å engasjere seg år etter år for at man skal kunne ha noe grunnlag for at den sosiale bytterelasjonen skal ha noen uttelling i motivasjonsgrunnlaget. Klarer man å opparbeide en slik relasjon der motivasjonsgrunnlaget bunner i følelser og identitet knytte til arrangementet vil dette være en måte som kan bane veien over i den utvidende kjernen. Da legger man grunnlaget for et vellykket arbeidsforhold i et langsiktig perspektiv.

Frivilligkoordinator, Oslo Maraton: *«Vi er nå 4 stykker her som driver gjennom året for å koordinere og organisere, men det er jo de frivillige som er ansiktet utad og som virkelig gjør jobben. Det er de som står på selve dagen.»*

Uansett motivasjon så påpeker daglig leder i Oslo Maraton at det er særlig viktig at man gir både faste ansatte og frivillige oppmerksomhet for deres innsats og særlig de frivillige. Gi de frivillige anerkjennelse for jobben de gjør, for selv om det er en stor opplevelse å være med på Oslo Maraton, WC Kvitfjell og Norway Cup, er det viktig å vise anerkjennelse for den innsatsen de utfører og gjøre dem oppmerksomme på at man er takknemlig.

5.3 Utvidet kjerne – nøkkelpersoner og midlertidigansatte

Gjennom intervju har det blitt lagt vekt på skille mellom nøkkelpersoner og tradisjonelle frivillige. Nøkkelpersoner er en utvidelse av den faste kjernen i organisasjonen og det er de som er ledere for gruppene av tradisjonelle frivillige. Nøkkelpersoner er å se på som særlig viktige frivillige. I tillegg til de godene som tradisjonelle frivillige får er det i mange tilfeller slik at nøkkelpersonene mottar et honorar. Noen nevner at de ansetter konsulenter eller frilansere, men de fleste legger vekt på at det er de frivillige nøkkelpersonene er som en utvidet kjerne av administrasjonen.

Daglig leder, Oslo Maraton: *«Vi er få ansatte gjennom året, men vi sysselsetter veldig mange ansatte rundt arrangementet. Og dette er en blanding av frivillige og konsulenter som blir innleid og frivillige vi betaler for og ikke betaler for. I tillegg til fire faste årsverk engasjerer vi cirka 45 seksjonsledere som skal ha ansvar for til sammen 11-12 hundre frivillige.»*

Som arrangementsorganisasjoner og avhengige av frivillig arbeidskraft blir store deler av oppgaven til administrasjonen å lede frivillige. Det å klare å kommunisere hovedoppgaven som skal løses, delegere arbeidsoppgaver og kontrollerer arbeidet. Årsaken til at samtlige har valgt å ha seksjonsledere og fagsjefer med ansvarsområder er fordi det er områder som krever spisskompetanse, eller noen spesielle kunnskaper. Noen frivillige har også jobbet seg oppover fra å være tradisjonelt frivillig til å få et ansvarsområde gjennom å ha jobbet for arrangementet i flere år og opparbeidet seg erfaring og kunnskap. I Oslo Maraton vektlegges gjentakelse, ved at de har gjort jobben før og ønsker å beholde sin stilling. Dette kommer Oslo Maraton til gode ved at seksjonslederne vet hva de skal gjøre og vet hva som kreves for å utføre oppgaven. WC Kvitfjell er også bevist på at noen oppgaver krever forkunnskaper eller kapasitet til å ha et lederansvar, selv om det meste er mulig å lære.

Arrangementsansvarlig, WC Kvitfjell: *«Noen jobber krever spisskompetanse og noen krever noe grunnleggende ferdigheter, men det er mange jobber man kan læres opp til uten forkunnskaper. Har man interessen og motivasjonen så kan man få dette utmerket til.»*

Den utvidede kjernen består av nøkkelpersoner, midlertidig ansatte og deres motivasjonsgrunnlag blir en kombinasjon av motivasjonen til frivillige og faste ansatte. På lik linje med ansatte vil de ofte få en kompensasjon eller et honorar som betaling i tillegg til de samme godene som tradisjonelt frivillige får. Nøkkelpersoner er frivillige som er å anse som særlig viktige frivillige. Deres motivasjon vil kunne være av ytre faktorer, men også indre. Dette vil avhenge av hvilken form for økonomiske bytteforhold man har med arrangøren.

Alle de tre organisasjonene benytter seg av nøkkelpersoner, men det er ulike økonomiske bytteforhold som ligger til grunn. I Oslo Maraton og WC Kvittfjell er det noen som blir leid inn for anledningen, samt idrettslag og andre foreninger som får en økonomisk kompensasjon. I Norway Cup har de valgt å gjøre det på en litt annen måte. Norway Cup rekrutterer kun frivillige fra sin eierklubb Bækkelaget og fordeler overskuddet av turneringen på de ulike idretten på bakgrunn av hvor stor prosentandel de ulike idrettene i Bækkelaget har bidratt. Sammenlignet med tradisjonelle frivillige kan administrasjonen som arrangør i større grad bygge opp et sosialt bytteforhold med nøkkelpersoner, og sikre en mer langsiktig og forutsigbar arbeidstilknnytning til arrangementet. Forutsetning for at dette skal fungerer ligger hos arrangør ved at de er ansvarlige for å opprettholde relasjonene til sine nøkkelpersoner slik at de kan sikre at de utvalgte nøkkelpersonene velger å delta på lang sikt.

Oslo Maraton, WC Kvittfjell og Norway Cup opplever alle sammen at de har trofaste nøkkelpersoner og kan på denne måten opparbeide en mer langsiktig og forutsigbar arbeidskraft og tilknytning til arrangementene. Her ligger det en forutsetning at ledelsen i arrangementsorganisasjonene opprettholder en god relasjon til sine nøkkelpersoner slik at de velger å bidra med sin tid og kunnskap år etter år.

5.4 Ledelse av frivillige

Alle organisasjoner har en hovedoppgave de skal løse og lederskap er å formulere denne hovedoppgaven, sørge for at den blir forstått, delegere og kontrollere arbeidet. Ledere i dag står overfor store utfordringer og en av disse handler om å lede mennesker. Dette fordi medarbeidere er den største ressursen en organisasjon har, og de er essensielle for organisasjonens utvikling og overlevelse (Mac, 2008).

Et felles trekk ved de tre arrangementsorganisasjonene er at de tilsynelatende leder de frivillige på bakgrunn av et sett med verdier. Dette virker å være et bevist valg da dette også er en måte de tiltrekker seg frivillige på som identifiserer seg med deres verdier. Ledelses oppgaven må tilpasses virkeligheten og hvem som skal ledes (Mac, 2008) og dette virker det som de tre organisasjonen har satt seg inn i og forstått. Deres medarbeidere er der av frivillighet fordi de identifiserer seg med arrangementet og deres organisasjon og ønsker å være en del av dette felleskapet. Ved at de utvider den sentrale kjernen med nøkkelpersoner de har god kjennskap til kan de bruke dem til å videreføre det som administrasjonen ønsker å formidle til alle de frivillige. Dette betyr at de må legge til rette for at nøkkelpersonene kan

videreføre den motivasjonen de kjenner på slik at de under dem føler lyst til å utføre arbeidsoppgaven de er tildelt og føler mestring i jobben.

Oslo Maraton⁹ og Norway Cup¹⁰ har på sine nettsider beskrevet sine verdier. WC Kvittfjell har ikke beskrevet noen verdier som man kan finne nedskrevet på deres nettside. Likevel kan det tenkes at på bakgrunn av intervju med arrangementsansvarlig at WC Kvittfjell kan identifisere seg med verdiene idrettsglede, felleskap og mestring. Oslo Maraton har beskrevet sine verdier til å være livskvalitet, mestring og felleskap. Norway Cup har beskrevet sine verdier til å være glede, inkluderende, fremoverlent, profesjonalitet og kameratskap.

Verdier er sentrale i ledelsen av de frivillige i Oslo Maraton, Norway Cup også i WC Kvittfjell til tross for at de ikke har definert sine verdier. Det blir sagt at man må snakke til dugnadsånden til folk. Det er kanskje også en måte flere arrangementsorganisasjoner vil kjenne igjen som sin måte å lede frivillige og arrangementsorganisasjoner på. Verdier er sentrale i arrangementsorganisasjoner. Dette kanskje mest på grunn av den store variasjonen av mennesker som sammen skal levere et resultat. Van der Wagen (2007) påpeker at forskjellen mellom mer tradisjonelle organisasjoner og arrangementsorganisasjoner er at de kun har en sjanse til å få det til når det kommer til rekruttering. Det samme kan også gjelde gjennomføringen og ledelsen av de frivillige. Mer tradisjonelle organisasjoner som van der Wagen (2007) påpeker har muligheten til å gjøre justeringer underveis på en helt annen måte enn arrangementsorganisasjoner som har et større tidspress og begrenset med ressurser.

Som mer utradisjonelle organisasjoner påpeker Elstad og Paoli (2014) at arrangementsorganisasjoner har en struktur lik den man finner i et prosjekt. Derfor vil prosjektledelse være et viktig element i ledelse av en arrangementsorganisasjon og frivillighet. Typiske trekk for et prosjekt er en klar start og slutt, med gitte ressursrammer og en kombinasjon av tverrfaglig samarbeid. Grunnen til at arrangementsorganisasjoner ligner prosjektstrukturen er på bakgrunn av deres størrelse gjennom året og at det er en tydelig start og slutt, samtidig som at det er mange ulike mennesker med ulike bakgrunner som må samarbeide. Den tydelige starten begynner når man starter planleggingsfasen, i midten er det en gjennomføringsfase og slutten er når avvikingen av arrangementet er fullført og man har en

⁹ Oslo Maraton (2019) URL: <https://oslomaraton.no/om-oss/>

¹⁰ Norway Cup (2019) URL: <https://norwaycup.no/om-norway-cup/>

evalueringsprosess. Elstad og Paoli (2014) betegner prosjektstrukturen som den overordnende strukturen for arrangementsorganisasjoner.

Som prosjektleder er man en del av et team og sammen med sine medarbeidere er alle ansvarlige for å nå det ønskede resultatet. Dette kan være utfordrende når man jobber med mennesker som har ulik bakgrunn og som vanligvis ikke jobber sammen ellers (Andersen, Grude, Haug, 2014). Dette er overførbart til arrangementsorganisasjoner fordi det er team som er satt sammen med en prosjektleder og andre frivillige. Her er det sentralt at prosjektlederen klarer å skape et felleskap blant medarbeidere som i utgangspunktet ikke kjenner hverandre eller jobber sammen ellers (Andersen, Grude, Haug, 2014). Det er her arrangementsorganisasjonenes verdier blir et viktig ledelsesverktøy som administrasjonen må videreføre til sine nøkkelpersoner som skal bringe dem videre til sitt team av frivillige. Verdiene som arrangementsorganisasjonen har satt er verdier de ser på som gode og som noe de ønsker å fremme. Verdiene skal komme til syne gjennom aktiviteter knyttet til organisasjonens drift. Verdiene kan man som prosjektleder bruke ved å leve etter dem gjennom sitt arbeid og fremstå som et forbilde for sitt team. Samtidig kan verdiene være med på å klargjøre målene og skape forståelse for hvorfor jobben man utfører blir gjennomført. Oslo Maraton har som mål å bidra til folkehelsen, Norway Cup vil tilby verdens beste fotballturnering og WC Kvitfjell vil skape den beste alpine folkefesten som får ringvirkninger for destinasjonen Kvitfjell og, bygger opp under alpinsporten og eliteidretten. De fleste frivillige som engasjerer seg i disse arrangementene har en interesse og et ønske om å bidra med det samme som arrangementsorganisasjonen vil. Verdien er med på å skape arrangementsorganisasjonenes identitet, som legger grunnlaget for at personer ønsker å engasjere seg i et bestemt arrangement. Verdier skaper felleskap og verdiene kan være orienteringspunkter for hva er det vi jobber for og hvor skal vi (Kirkhaug, 2018)?

Frivillige er fri og kan gjøre slik de vil, og de frivillige har makt over sin egen lojalitet og sin tilknytting til organisasjonen og arrangementet. Verdier vil kunne bidra til å skape et lojalitetsforhold som er mer solid og forutsigbart. Verdiene vil da fungere som et styringsverktøy og ha en oppdragelsesfunksjon ifølge Kirkhaug (2015). Selv om det vil være en prosjektleder vil samarbeidet kunne føles som et partnerskap. Frivilligheten i dag krever en match mellom organisasjon og frivillig, som fordrer ledere til å være beviste på sine verdier. Gjennom intervjuene med mine informanter har jeg inntrykk av at de jobber mye med å rekruttere nok frivillige, men at de har en status som gir dem et fortrinn og gjør dem til attraktive organisasjoner å være frivillig for. Samtidig er alle tre arrangementsorganisasjonen

arrangører av arrangementer som er av høy kvalitet og i mange tilfeller vil nok statusen hos et arrangement gjøre det attraktivt å være frivillig. Igjen bunner dette i arrangementsorganisasjonenes verdier som påvirker deres omdømme blant mennesker som vil vær frivillige, men også potensielle fremtidige frivillige.

6 Rekruttering

Samtlige informanter bekrefter at de frivillige og deres frivillige nøkkelpersoner er de viktigste ressursen de har og at de derfor er svært viktige for å få gjennomført arrangementene. En grundig rekrutteringsprosess vil kvalitetssikre at arrangementene får inn den kompetanse de trenger for å levere sitt produkt og arrangement, samt at det vil sette fokus på hvilket kompetansebehov man har (Fredriksen og Sørebo, 2013). Rekruttering i organisasjoner som i stor grad er avhengig av og baserer seg på frivillighet vil være noe annerledes enn i en mer tradisjonell organisasjon. De har ikke like mange ressurser tilgjengelig og vil da kanskje ikke kunne utnytte seg av de samme fordelene som en mer tradisjonell organisasjon med egen avdeling spesialisert på denne oppgaven.

I den engelskspråklige HR-litteraturen skiller man mellom to prosesser når man skal hente inn ressurser og kompetanse til organisasjonen. Orlitzky (2007) hevder at man må skille mellom rekruttering og seleksjon som beskrevet i teorikapittelet. Overført til arrangementsorganisasjonen i denne studien så kan man se at Oslo Maraton driver med rekruttering på den måten at man tiltrekker på bakgrunn av verdier, status og engasjement til å bidra til Oslo Maraton gjennom en portal. Her kan folk registrere seg og bli rekruttert til arrangementet. Videre fortsetter seleksjonsprosessen der frivilligkoordinator fordeler de ulike menneskene på bakgrunn av hva de har oppgitt i frivilligportalen. Måten Oslo Maraton rekrutterer og driver aktiviteter for å tiltrekke frivillige legger grunnlaget for seleksjonen, plasseringen av arbeidskraften, og om de klarer å dekke sitt kompetanse- og ressursbehov.

I Norway Cup har de en annen tilnærming ved at de kun er interessert i eierklubbens medlemmer. Likevel vil de måtte gå gjennom en likende prosess som Oslo Maraton og WC Kvittfjell. De må i seleksjonsfasen identifisere behovet og identifiserer hvilke personer man ønsker å tiltrekke til de ulike oppgavene. Bemanningssjefen forklarte at de hadde en form for «stige» der de starter i sykkelparkeringen når de er 7 år, og med alderen så blir oppgavene større og innebærer mer ansvar. Når de har identifisert hvilke behov de har kan de begynne seleksjonen av de som har meldt seg som frivillige. Her plasseres de etter ønske, behov, egenskaper og kapasiteter.

WC Kvittfjell har i likhet med Oslo Maraton en portal der folk kan melde sin interesse for de ulike arbeidsoppgavene. Ønsker man å ha et lederansvar, rekrutteres nøkkelpersoner i dialog med arrangementansvarlig i WC Kvittfjell og med frivilligkoordinator i Oslo Maraton. Slik arrangementsansvarlig beskriver det har de skapt seg et sikkerhetsnett særlig på de oppgavene

som innebærer stort ansvar og lederansvar ved at de har en nestkommanderende. Dette sikrer WC Kvittfjell om fagsjefer skulle velge å slutte, ved at det står en klar for å ta over. WC Kvittfjells rekruttering skjer på grunnlag at alle som ønsker å være med på en folkefest er vedkomne ifølge arrangementsansvarlig i WC Kvittfjell. De tradisjonelle frivillige skal rekrutterer i et så store antall at seleksjonen ikke vil være like grundig som når de velger ut nøkkelpersoner. Her står egenskaper, interesse og kunnskaper sterkere og særlig i WC Kvittfjell slik det blir gitt uttrykk for under intervju. Arrangementsansvarlig for WC Kvittfjell svært opptatt av å rekruttere på bakgrunn av person fremfor klubb som er hovedfokus i Norway Cup og også et sentralt fokus hos Oslo Maraton som også har en eierklubb. Felles for de tre organisasjonene er at de legger verdier som grunnlag for rekruttering og ønsker mennesker som identifiserer seg med deres verdier. Seleksjonen skjer på bakgrunn av dette og blir den avsluttende delen av rekrutteringsprosessen (Taylor og Collins, 2000).

6.1 Organiseringen og målsetning for rekrutteringsarbeidet

I Oslo Maraton kan man melde seg som frivillig via deres frivilligportal¹¹, I WC Kvittfjell kan man gjøre det på samme måte¹². I Norway Cup har de valgt å kun rekruttere fra eierklubben Bækkelaget. I hver av disse organisasjonene er det en person som har hovedansvaret for å rekruttere inn deres behov for frivillige, I Oslo Maraton er det frivilligkoordinator, i Norway Cup er det mannssjefen og i WC Kvittfjell er det arrangementsansvarlig som utfører denne jobben. Rekrutteringen av de tradisjonelle frivillige går gjennom portaler eller klubb, og her blir de plassert på jobber etter ønske så langt det lar seg gjøre. I Norway Cup starter de rekrutteringen tidlig for å holde på de frivillige lengst mulig og engasjere klubbens medlemmer.

Mannssjef, Norway Cup: *«Nå har vi en base gjennom mange år og det er cirka 1600 med en turnover på 10-15% hvert år. Det vil si at det er mange som kommer igjen år etter år som frivillige. Vi begynner rekrutteringen i februar og mars. Da går vi ut til klubbens medlemmer med informasjon om at de kan begynne å melde seg på de ulike jobbene. Vi velger å bruke frivillige fra klubb fordi vi ønsker å dytte pengene inn i klubben fremfor ut. Dette gjør at medlemmene får flere goder og kan nyte godt av pengene resten av året.»*

I Oslo Maraton rekrutteres tradisjonelle frivillige gjennom egen portal der de blir tildelt arbeid etter hva de har gitt uttrykk for at de ønsker å bidra med (Oslo Maraton, 2019). Der de gjør en

¹¹ Oslo Maraton (2019) URL: <https://oslomaraton.no/frivillig/>

¹² World Cup Kvittfjell (2019) URL: <https://www.worldcupkvittfjell.no/volunteers>

litt mer grundigere rekruttering er av seksjonssjefene hvor de gjerne ser på erfaring hvis de aldri har jobbet for Oslo Maraton, ser på hva de har gjort i Oslo Maraton før eller på bakgrunn av at de har hatt samme jobb før.

Frivilligkoordinator, Oslo Maraton: *«Vi engasjerer rundt 40-50 frivillige seksjonsledere som leder frivillige under seg. Disse seksjonslederne ønsker vi at skal ha en lederkompetanse som trengs for å kunne lede mennesker under seg og ha kjennskap til området de skal være leder for. Det er ingen intervjurunde for å bli seksjonsleder, men vi tar en prat med den for å se at dette er hyggelige folk. Dette gir rom for å gi ansvaret til folk som vil lære. Det handler mer om at man er villig til å ta ansvar.»*

Daglig leder, Oslo Maraton: *«Kompetanse kan være gjentakelse, at man har gjort jobben før og vi vil gjerne prøve å beholde disse da de vet hva jobben innebærer».*

WC Kvitfjell bruker samme modell og har innført at fagsjefen har en nestkommanderende som kan ta over når fagsjef sier fra seg sin stilling. Dette gjør at WC Kvitfjell kan kvalitetssikre de som jobber for dem.

Arrangementsansvarlig, WC Kvitfjell: *«Fagsjefene har som en nestkommanderende (NK) som tar over for fagsjefen når de velger å gi seg. Da får man inn en som har blitt lært opp over tid.»*

En annen måte de også rekrutterer på er gjennom idrettslag, skoler, foreninger og liknende. Oslo Maraton ønsker hele tiden å øke engasjementet fra eierklubben, men andre klubber og foreninger er også velkomne til å jobbe. WC Kvitfjell er særlig opptatt av samarbeid med skoler, der de får mulighet til å tilegne seg erfaring og en attest som de kan legge inn i CV-en deres.

Arrangementsansvarlig, WC Kvitfjell: *«Vi har også en del skoleprosjekter og de er viktige. Mange av elevene/studentene er interessert i sesongkort, men mange er også opptatt av CV-bygging. Derfor skriver jeg en personlig attest til alle og dette er også et sentralt rekrutteringsverktøy for meg. Det handler om å gi dem noe igjen for den tiden og arbeidskraften de stiller til disposisjon. What's in it for me? Vi har blant annet en ordning på at om du jobber 9 dager får man et sesongkort til en verdi av 5000kr. Det er viktig å kunne tilby slike goder også hele pakka rundt WC, opplevelsen som er viktige faktorer for at frivillige trives og har lyst å komme tilbake.»*

Målsetningen for rekrutteringen til arrangementsorganisasjonene er prinsipielt det samme. De ønsker å skaffe nok frivillige og noen få nøkkelpersoner som kan bidra til å få gjennomført det administrasjonen har lagt grunnlaget for ett år i forveien. Dette kan begrunnes på bakgrunn av at samtlige beskriver sine frivillige som suksessfaktorer for å kunne gjennomføre, som nevnt tidligere i analysen. I WC Kvitfjell er det viktig å levere et arrangement som tilfredsstiller kravene til det internasjonale skiforbundet slik at Kvitfjell får beholde World Cup.

Arrangementsansvarlig, WC Kvitfjell: *«Per dags dato ønsker det internasjonale skiforbundet at Kvitfjell skal være arena for norsk alpinsport. Samtidig er World Cup Kvitfjell en klassiker og har en status som gjør at Kvitfjell stiller sterkt som arena. Likevel må World Cup Kvitfjell holde nivået oppe fordi det finnes konkurrenter som ønsker å være arrangør.»*

Oslo Maraton har som mål å bygge opp under folkehelsen og bidra til å få folk til å ha gleden av idrett.

Daglig leder, Oslo Maraton: *«Å bidra til å se idrettsglede og bygge opp under folkehelsen. Det gjør godt å lede en bedrift som jobber med folkehelsen.»*

Norway Cup har som mål å arrangere verdens beste fotballturnering (Norway Cup, 2019). Ved hjelp av sine frivillige og mer nøyte utvalgte nøkkelpersoner jobber de for å oppnå disse målene. De frivillige beskrives som suksessfaktorer og dette er et godt argument for organisasjonene til å satse på rekruttering og fortsette å være bevisste på deres suksessfaktor, de frivillige.

6.2 Kilder for rekruttering og hvordan tiltrekke seg frivilligarbeidskraft?

Arrangementsorganisasjonenes kilder for rekruttering er noe likt, men også ulikt. I Oslo Maraton ønsker de å øke antallet frivillige fra eierklubben, samt at de rekrutterer via sin portal som er åpne for alle. I tillegg til at de ønsker at lag, foreninger og liknede skal jobbe frivillig for dem.

Daglig leder, Oslo Maraton: *«Vi håper på å få flere frivillige fra klubben fordi det er handler om eierskap til arrangementet.»*

World Cup Kvitfjell ønsker alle som vil velkommen på lik linje med Oslo Maraton, men påpeker at de som kommer igjen ofte er interessert i alpinsporten og at WC Kvitfjell er en

arena for å få med seg sporten der det skjer. Arrangementsansvarlig for WC Kvittfjell beskriver det slik:

«Jeg tror det er en stor fordel for frivillige at de er interessert i alpinsporten. At WC Kvittfjell er en arena de har lyst å være på for å få med seg det som skjer i sporten der det skjer. Det er ingen betingelse at du som fagsjef eller frivillig må ha noen bakgrunn eller stor interesse for alpin, men det er kanskje en større sjanse for at hvis man ha den interessen at man blir over tid og det er bra for oss i WC Kvittfjell.»

På en annen side velger arrangementsansvarlig i WC Kvittfjell å rekruttere bevist mot skoler og har flere samarbeidsprosjekter. På lik linje med at noen ønsker sesongkort er det noen som ønsker å bygge CV og da kan man bruke det som et byttemiddel. Elevene og studenter er alt fra utøver innenfor sporten til andre som driver med oppgaver som handler om markedsføring og arenaproduksjon. Årsaken til at arrangementsansvarlig velger å rekruttere fra skoler er at elevene og studentene innehar noen egenskaper og kunnskaper som er en forutsetning for å kunne utføre noen av jobbene for WC Kvittfjell.

Norway Cup skiller seg litt ut blant de tre når det kommer til rekruttering. De rekrutterer kun fra eierklubben. Grunnen til at de velger å rekruttere fra klubben er fordi de ønsker å beholde overskuddet i klubben fremfor å dytte det ut. Overskuddet kommer medlemmene til gode og bidrar til at medlemmene kan jobbe for klubben og sin idrett under arrangementet. Det er ikke forventet at medlemmene skal jobbe under Norway Cup, men det er et håp om at alle ønsker å bidra. De ønsker at flest mulig skal være med og lengst mulig. På mange måter blir en jobb under Norway Cup en del av å være medlem i Bækkelaget og det virker som dette fungerer ganske bra for klubben og Norway Cup. Mannskapssjef i Norway Cup beskriver det slik:

«Nå har vi en base gjennom mange år og det er cirka 1600 med en turnover på 10-15 % hvert år. Det vil si at det er ganske mange som kommer igjen år etter år som frivillig. Vi har statistikk på hvor mye de enkelt jobber og veldig mange jobber helt opp til 10 år. Så vi trenger ikke søke etter så mange nye til ulike stillinger på grunn av så god turnover, men noe er det så klart, men vi vet cirka ett år i forveien hvem som skal være med til neste år og hva vi må dekke opp. Vi begynner rekruttering nå i februar/mars. Da går vi ut til klubben medlemmer med oppfordring om at de skal begynne å melde seg på de ulike jobbene.»

6.3 Rekruttering som et strategisk organisatorisk grep

Å tenke strategisk opp imot rekruttering er noe samtlige av informantene sier at de gjør og at det særlig er knyttet opp mot de frivillige. Det kommer frem at deres strategi for rekruttering ikke nødvendigvis er knyttet til den overordnede forretningsstrategien, men mer opp mot konkrete verdier de som organisasjon har utformet og som de ønsker at skal blant annet være bakgrunnen for at folk vil jobbe frivillig for dem. Informantene i Oslo Maraton beskriver det slik:

«De menneskene vi har lyst til skal jobbe hos oss det er jo litt viktig at passer inn med våre verdier, vi driver en mer verdibasert rekruttering.»

Frivilligkoordinator, Oslo Maraton: *«Vi har en ganske tydelig og gjennomarbeidet frivillig strategi. Vi ønsker mangfold og vi ønsker at det her skal være et sted alle kan føle mestring og vi finner oppgaver til alle. Så her er alle velkomne. Den strategien vi har knyttet til frivillige er jo det at mennesker på samme måte som for deltakere kommer tilbake og har lyst til å være med, og der verdien av å være en del av dette arrangementet står høyt.»*

Oslo Maraton bruker en klar verdibasert måte å rekruttere på og tiltrekke seg frivillige til sitt arrangement. Deres verdier som er beskrevet på deres nettside er livskvalitet, idrettsglede og felleskap. Selv om de beskriver disse verdiene opp mot deltakernes opplevelse er dette også verdier som kan gjelder for rekrutteringen av frivillige. De ønsker at alle skal være med og alle som vil med skal få en plass. Målet på bakgrunn av disse verdien er å skape engasjement, mestring og idrettsgleder for både deltakere og frivillige (Oslo Maraton, 2019).

På samme måte har Norway Cup valgt å legge til grunn noen verdier som de ønsker at de frivillige skal identifisere seg med og som skal åpne opp for at alle Bækkelagets medlemmer skal føle seg velkommen under Norway Cup. Mannskapssjef i Norway Cup beskriver det slik:

«Forretningsideen vår er mangfold, idrettsglede og flerkulturelt, som også gjør at vi ønsker alle som ønsker å være en del av Bækkelaget sportsklubb velkommen, og velkommen til å bli med under Norway Cup. Vi har medlemmer som jobber fra de er 7 år til helt opp til 86 år som er de eldste per i dag. Så vi har et stort spenn og føler at de går inn i den felles tankegangen om sportsglede, vennskap, kameratskap. Våre frivillige tenker ikke profitt som mange andre gjør, selv om de ikke gjør det gratis. De jobber for å lage et eventyr for de som kommer og deltar på Norway Cup, også er guleroten at klubben kan nyte godt av det etterpå og ha en god økonomisk drift.»

Det som har vært interessant med disse ulike arrangementsorganisasjonen er at de rekrutterer på ganske likt grunnlag, men de velger ulike kilder som nevnt over. De har ulike opplevelser med hvor de rekrutterer fra og hva som fungerer for dem. Norway Cup velger spesifikt å rekruttere fra klubb og ønsker å introdusere sitt verdigrunnlag fra medlemmene er i 7 års alderen og noen har de klart å beholde helt opp til 86 års alderen. De opplever ikke som WC Kvitfjell at rekruttering fra klubb, noe som igjen resulterer i at foreldre faller fra når barna slutter i idretten eller flytter hjemmefra. Dette beskriver bemanningssjefen i Norway Cup at har mye med det felleskapet de har klart å skape seg imellom, men også det at pengene går tilbake til klubben og at jobben de gjør under Norway Cup er noe de vil kunne nyte godt av. WC Kvitfjell har spesifikt valgt å fokusere på personer fremfor klubb, men på samme måte som Norway Cup ønsker de å skape engasjement rundt sitt arrangement fra tidlig alder. De ønsker å møte dem i barnehagen for første gang og følge dem gjennom livet.

Arrangementsansvarlig i WC Kvitfjell beskriver det slik:

«Funksjonærene og rekrutteringen av disse er et sentralt punkt i vårt strategidokument. Min drøm er at du skal møte vårt arrangement i barnehagen eller barneskolen for første gang, og deretter som miljøvert, blomsterpike på ungdomskolen. Så er man borte en stund på grunn av studier, men målet er at man vender tilbake til området for en fast jobb og gjerne knyttet til destinasjonen Kvitfjell. Et godt eksempel er løypesjefen som har tatt med seg sønnen som er på ungdomsskolen og viser sønnen sin hvordan man gjør jobben med blåfargen. Vi ønsker å få inn personer fordi de har lyst, og ikke på bakgrunn av forpliktelse. Derfor rekrutter vi hovedsakelig direkte på person og ikke via klubb. Dette på bakgrunn av blant annet at ofte stopper foreldres innsats når barna flytter hjemmefra eller slutter i idretten. Da er motivasjonen borte, og hvis man da rekrutterer fra klubb vil man fort få en brå slutt på engasjementet. Vårt mål og vår strategi er å rekruttere personer som er rett for jobben og som kan være med å trekke andre inn, og bidra til rekruttering av dyktige folk.»

Strategisk rekruttering kan det synes som er noe ukjent for arrangementsorganisasjonene å tenke på at deres rekruttering slik de beskriver baserer seg på deres verdier fremfor deres forretningsstrategi. Det kan muligens være på bakgrunn av at slike organisasjoner som Oslo Maraton, WC Kvitfjell og Norway Cup ikke har et like stort fokus på fortjeneste og profitt som mer tradisjonelle organisasjoner. Oslo Maratons overordnede mål å spre idrettsglede og bygge opp under folkehelsen, samt å bygge opp under idretten og driften til eierklubben. Norway Cup vil levere verdens beste fotballturnering og gi eierklubben en sunn økonomi som ganger medlemmene WC Kvitfjell vil levere et arrangement i henhold til det intensjonale

skiforbundets krav og forventinger gjennom en folkefest for alpinsporten. For å kunne koble rekruttering opp mot strategi må man definere mål og man må synlig definere en bevist handlingsplan (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Under intervjuene fikk jeg ikke noe inntrykk av at det var en bevist utarbeidet handlingsplan for rekruttering av enten frivillige eller nøkkelpersoner. For begge disse gruppene virker det å være mer oppgavene som de skal utføre som står i fokus hver for seg, og jeg tror mye av grunnen til dette er organisasjonsform. Som en mer tradisjonell organisasjon vil man som informantene nevner ha lønn som et middel for å tiltrekke seg spesifikk arbeidskraft som tilfredsstiller alle krav og ønsker man måtte ha. I disse organisasjonene er ikke dette tilfellet og da kan det være utfordrende å rekruttere strategisk på samme måte som mer tradisjonelle organisasjoner.

Selv om strategisk rekruttering ikke i alle tilfeller er direkte overførbart til arrangementsorganisasjoner, kan man med fordel la seg inspirere av måten mer tradisjonelle organisasjoner velger å bruke rekrutteringen som en del av organisasjonens strategi. Når man er så avhengig av store mengder med frivillige og derav ikke kan sette de samme krav og preferanser, men det å ha en koordinering mellom måloppnåelse og rekruttering er oppnåelig. På bakgrunn av hva informantene har fortalt er deres måloppnåelse knyttet sterkt til verdier og derfor et grunnlag de ønsker at frivillige skal basere sitt valg på når de melder seg som frivillige. I tillegg til at det er viktig at frivillige identifiserer seg med organisasjonen og arrangementets verdier. I deres tilnærming til strategisk rekruttering faller delvis kompetanse bort da dette ikke er et krav som er gitt at de får oppfylt. Til tross for en mindre bevist strategisk rekruttering knyttet til kompetanse viser det seg at gjennom nettverk og hva disse arrangementene gir tilbake til samfunnet klarer de å tiltrekke mennesker med kompetanse de ikke har ressurser til å betale for. Formålet med en strategisk tilnærming til rekruttering er å forbedre organisasjonens resultatoppnåelse slik Ployhart (2006) beskriver det. Medarbeidere er verdifulle på bakgrunn av sin kompetanse og erfaringer (Fredriksen og Sørebo, 2013). Selv om det ikke kan settes like strenge krav til frivillige som faste ansatte i mer tradisjonelle organisasjoner, viser det seg at til tross for dette klarer disse arrangementsorganisasjonene å oppnå høy resultatoppnåelse gjennom sine frivillige. De rekrutterer forskjellig, men har funnet sin måte som gjør at Oslo Maraton er Norges største gateløp, WC Kvitfjell er en klassiker i produksjon av World Cup som i flere år har fylt kravene til det internasjonale skiforbundet. Norway Cup er i dag verdens største fotballturnering for ungdom i alderen 10-19 år. Samtlige av arrangørene legger vekt på de frivilliges motivasjon har utgangspunkt i at de identifiserer seg med arrangementets verdier og vil være med på en folkefest. Dette engasjementet virker å

skape frivillige som på lik linje med faste ansatte bidrar til å øke sannsynligheten for å nå organisasjonens mål og hele tiden forbedre resultatoppnåelsen, som ifølge Ployhart (2006) er poenget med en forankret strategisk rekruttering.

Ser vi på mer tradisjonelle organisasjoner vil man se en mer tendens til kvalifikasjonsprinsipielt orientert rekrutteringsarbeid. Oslo Maraton, WC Kvitfjell og Norway Cup bruker en rekruttering som fokuserer på organisatoriske forhold som verdier og kultur. Mer tradisjonelle organisasjoner fokuserer ofte mer på å koble rett person til rett stilling og at personen skal matche flest mulige kriterier som er satt opp. En slik måte å rekruttere på forutsetter høy grad av stabilitet og forutsigbarhet i arbeidsoppgaver (Lievens et.al, 2002). Mitt inntrykk er at arrangementsorganisasjonen ønsker å match mennesker med arrangementets verdier. I Oslo Maraton er mitt inntrykk at de engasjerer mennesker på bakgrunn av samfunnsansvaret de har påtatt seg som organisasjon og ønsker å gi tilbake til samfunnet. Det er et godt grunnlag å rekruttere etter, i tillegg til at man viser de frivillig at de er med på å bidra til samfunnet uansett hvor liten eller stor oppgave man måtte ha. Norway Cup ønsker også å matche mennesker med sine verdier. De vil appellere til den enkeltes følelse av å kunne bidra til et felleskap, og skape en arena der unge talenter kan vokse, utvikle seg og ha glede av idretten. Til tross for at WC Kvitfjell har en annen form for eierskap så får deres tilstedeværelse ringvirkninger for kommunen og deres befolkning, samt hele alpinsporten. Det er kanskje ikke et åpenbart system for denne typen rekruttering hos arrangementsorganisasjonene, men det er en måte å samle en stor mengde frivillige med forskjellig bakgrunn for å jobbe mot et felles mål. Verdiene som er nevnt hos de ulike arrangementsorganisasjonene er verdier som de fleste forstår uavhengig av bakgrunn og som de fleste har et forhold til, og som gjør målet enklere å forstå av den enkelte.

7 Oppsummering og avslutning

I forrige kapittel presenterte jeg hovedfunnene i min undersøkelse. I dette kapitlet skal jeg videreføre funnene til en ytterligere drøfting knyttet opp mot oppgavens problemstilling.

Avslutningsvis vil jeg presenterer oppgavens konklusjon og komme med forslag til videre forskning.

7.1 Utgangspunktet for oppgaven

Problemstillingen som er grunnlaget for denne oppgaven er:

Hvilke utfordringer møter arrangementsorganisasjoner knyttet til rekruttering? Hvordan kan HR bli en mer bevist del av organiseringen av frivillige i arrangementsorganisasjoner og deres strategi for rekruttering?

Formålet med denne oppgaven har vært å øke forståelsen for hvordan arrangementsorganisasjoner arbeider med HR, og da særlig rekruttering. Oppgaven retter fokuset mot de utfordringer arrangementsorganisasjoner møter knyttet til HR-aktiviteter med særlig vekt på rekruttering av frivillige. Jeg har også vært opptatt av å belyse det strategiske elementet i deres rekruttering. Det kommer tydelig frem at verdier er noe som vektlegges når de skal rekruttere frivillige og på bakgrunn av hvordan man skal lede en såpass kompleks gruppe mennesker. De empiriske funnene har blitt drøftet og analysert på bakgrunn av det teoretiske grunnlaget jeg har gjort rede for. Litteratursøk viste at den samlede forskningen på de ulike fagområdene, HR, arrangement og rekruttering hver for seg har en viss tyngde, og kanskje spesielt HR. Fagområdet HR som også inkluderer rekruttering er en eldre fagtradisjon enn arrangementslitteraturen. HR har dessuten relevans som brer seg over hele spekteret av organisasjonsliv. Den eksisterende litteraturen som krysser disse fagområdene er noe mangelfull, og det er kun noen få bøker og artikler på området. Når jeg utførte litteratursøk var det relevant for meg å se om jeg kunne finne litteratur der begge fagområdene var representert. Dette for å kunne ha et grunnlag for å gi forståelse til egen problemstilling, men også for å øke forståelsen for andre HR relaterte problemstillinger i arrangementsbransjen. På bakgrunn av min problemstilling valgte jeg å ta utgangspunkt i tradisjonell HR-litteratur, med enkelte bidrag fra norske litteratur på området, men i hovedsak fra den engelskspråklige arrangementsledelse og event management litteraturen.

7.2 Analysens funn

Som nevnt har Oslo Maraton, WC Kvittfjell og Norway Cup vist at de har et stort rekruttering- og kompetansebehov. For å tiltrekke frivillige har arrangementsorganisasjonen lagt sine verdier som grunnlag for å tiltrekke frivillige, og det viser seg også antakeligvis å være en av hovedgrunnene til at mennesker velger å stille opp som frivillig. Dette på bakgrunn av at de identifiserer seg med verdien(e) og målsetningen(e) til arrangementene.

Det komme tydelig frem at arrangementsorganisasjonene ser at det er vesentlige forskjeller på deres organisasjonsform sammenlignet med mer tradisjonelle organisasjoner. Dette gjelder også på HR-området der man ser at mer tradisjonelle organisasjoner i større grad operere med en mer stabil personalsituasjon. Arrangementsorganisasjoner er organisasjoner som stadig er i endring. De vokser og minker gjennom hele året. Behovet for kompetanse endrer seg i takt med størrelsen på organisasjonene, og kompetansebehovet er aller størst like før og under avviklingen av arrangementene. Det er derfor en stor usikkerhet knyttet til kompetansebehov noe som er en stor forskjell fra en mer tradisjonell organisasjon der kompetansebeholdningen i større grad er stabilt gjennom hele året. Denne utfordringen knyttet til rekruttering og kompetansebehov er noe man kan si er et særegent trekk ved arrangementsorganisasjoner. Administrasjonen er avhengig av å kunne tilpasse seg de fasene en arrangementsorganisasjon går gjennom i løpet av et år. En gjennomgående strategi, særlig knyttet opp mot deres kompetansebehov og rekrutteringsprosessen. Denne strategien må utformes og etterleves av de faste ansatte i kjernen av arrangementsorganisasjonen. På bakgrunn av deres kjernekompetanse kan de utvide og minske kjernen etter hvilken fase arrangementet er i. På denne måten kan arrangementsorganisasjonene operere som fleksible og dynamiske organisasjoner.

Sammensetningen av arrangementsorganisasjoner kompetansebeholdning er kompleks, og består av både betalt og ubetalt personell som sammen jobber mot et felles mål. Her vil arrangement ledere bli utfordret på å tilrettelegge for motivasjonsgrunnlaget til hver enkelt. Det viser seg å være mer utfordrende å lede en gruppe med ulike tilknytningsformer, og særlig kanskje den frivillige gruppen. Her har man ikke mulighet for å ha det samme økonomiske bytteforholdet som man har i en mer tradisjonell organisasjon eller opp mot arrangementsorganisasjonenes faste ansatte. Her vil man måtte bygge opp et sosialt bytteforhold som bygger på respekt, tillit, annerkjennelse og god kommunikasjon med overordnede leder.

Det kommer frem at det er en særlig stor utfordring å lede en organisasjon som i hovedsak må søke etter å appellere til frivilliges indre motivasjon og ikke primært den ytre motivasjonen slik man kan med faste ansatte gjennom lønn. På en annen side kan man se at på bakgrunn av deres status og omdømme opplever samtlige av arrangementsorganisasjonene at de klarer å tiltrekke seg frivillige. Et frivillige arbeid med høy kvalitet som samtlige av arrangementsorganisasjonene kan vise til, gjør det attraktivt å være frivillig. Et godt frivillighetsomdømme handler også mye om verdiene til arrangementsorganisasjonene, som har vist seg å være sentrale i deres rekruttering.

Den tradisjonelle HR-litteraturen er ikke nødvendigvis direkte overførbar til arrangementsorganisasjoner, da det er en hel del andre betingelser og rammer som ligger til grunn (van der Wagen, 2007). Arrangementsorganisasjoner er satt sammen på en helt annen måte enn en mer tradisjonell organisasjon, og de har helt andre utfordringer knyttet ulike tilknytningsformer og størrelsens variasjon gjennom året. Med tilknytningsform menes premissene for tilknytning mellom organisasjon og arbeidstaker som for eksempel fast ansettelse, midlertidig ansettelse, innleid arbeidskraft (Nesheim, Nesheim og Garnæs, 2003) og sentralt i denne oppgaven frivillig arbeidskraft. Likevel kan det synes som om at fokuset burde settes høyere hos arrangementsorganisasjoner, særlig knyttet til rekruttering og strategi. Dette på bakgrunn av at arrangementsorganisasjoner er like avhengig av å realisere mål gjennom mennesker som mer tradisjonelle organisasjoner. Tradisjonelle aktiviteter som planlegging, rekruttering, opplæring, utvikling og motivasjon er like aktuelt for arrangementsorganisasjoner som for de mer tradisjonelle organisasjoner (Bladen et.al 2012).

7.4 Avslutning

I denne oppgaven har jeg forsøkt å belyse HR i en mindre tradisjonell organisasjonsform. Mitt ønske var å undersøke særlig rekruttering i arrangementsorganisasjoner og kanskje kunne bidra til å vise noen tendenser, og forhåpentligvis gi noe tilbake til mine informanter og deres arrangementsorganisasjon. Mitt ønske er at de vil kjenne seg igjen i det jeg har analysert, men også får noen nye perspektiver og inspirasjon knyttet til rekruttering fra min studie.

Det finnes noen ulikheter mellom arrangementsorganisasjoner og mer tradisjonelle organisasjoner knyttet til HR og rekruttering. Dette gjør at en direkte overføring av tradisjonell HR og rekrutteringsprosess på mange områder ikke er mulig. Likevel er det tradisjonelle til god inspirasjon og som en guideline for arrangementsorganisasjoner som ønsker å sette fokus på HR og en strategisk rekrutteringsprosess. Gjennom undersøkelsen min har jeg forsøkt å svare på spørsmål knyttet opp mot rekruttering i arrangementsorganisasjoner, hvilke utfordringer som oppfattes i forhold til dette av de tre arrangementsorganisasjonene og koblingen mellom strategi og HR-aktiviteter. Jeg har forsøkt å besvare dette på bakgrunn av min problemstilling:

Hvilke utfordringer møter arrangementsorganisasjoner knyttet til rekruttering? Hvordan kan HR bli en mer bevist del av organiseringen av frivillige i arrangementsorganisasjoner og deres strategi for rekruttering?

Funnene fra analysen og drøftingen viser lite om hvordan HR-aktiviteter henger sammen med utviklingen av de ansatte og de frivillige. Det kan se ut til at det ikke er et særlig bevist forhold til strategisk rekruttering i arrangementsorganisasjonene, men at det velger å legge sine verdier til grunn for rekrutteringen. Som nevnt tidligere er ressursene begrenset i slike organisasjoner og da vil andre ting få et større fokus en HR beskriver mine informanter. I tillegg på bakgrunn av at det er organisasjoner med få faste ansatte kan det kanskje virke overflødig med samme fokuset på HR som mer tradisjonelle organisasjoner. Knyttet til HR har samtlige 3 arrangementsorganisasjoner samme mening om at HMS er det viktigste og noe de prioriterer da dette handler om frivilliges og deltageres sikkerhet.

Rekruttering er noe som tar opp mye av deres tid fordi ved avvikling er det et enormt behov for frivillig arbeidskraft. Det strategiske aspektet som kommer frem er i deres verdigrunnlag, men det vil likevel være hensiktsmessig å utvikle en mer strategisk handlingsplan for fremtiden med utgangspunkt i deres verdier. Dette for å takle de utfordringene som kommer knyttet til rekruttering og for å sikre at behovet for kompetanse og antall frivillige er dekket.

7.5 Implikasjoner

Gjennom resultatene fra min studie vises det noen teoretiske og praktiske implikasjoner for teamet. Denne studien har blant annet ikke omfang nok, resultater eller støtte nok til å kunne ha noen påvirkning på dagens teori eller foreslå noen endringer i dagens litteratur på fagområdet. Likevel kan studien vise til noen implikasjoner som i videre studier kan falsifiseres eller verifiseres.

Det er blitt gjennomført flere studier innen fagområdet HR, rekruttering, strategisk HR og rekruttering, men det er færre studier på disse fagområdene innenfor mer utradisjonelle organisasjonsformer som arrangementsorganisasjoner. De funnene som er gjort i denne studien viser til at eksisterende litteratur ikke fullt ut er dekkende for å kunne forklare og forstå de behov og utfordringene arrangementsorganisasjoner har knyttet til HR-aktiviteter. På bakgrunn av dette mener jeg at min studie vil kunne være et bidrag til forståelse av området og oppfordre til videre forskning innenfor HR/ rekruttering til arrangementsorganisasjoner.

I denne oppgaven har jeg gjort en grundig litteraturgjennomgang. Innenfor den tradisjonelle litteraturen om HR er det ganske mye litteratur og forskning å finne, men mengden litteratur knyttet opp mot arrangementsorganisasjoner er vesentlig mindre. Målet med denne oppgaven har vært å kunne gi en innsynsvinkel til HR i en mindre tradisjonell organisasjonsform som arrangementsorganisasjoner, og kunne vise nytten av HR-aktiviteter i slike organisasjonsformer. Det teoretiske rammeverket som jeg har benyttet til å analysere de utfordringer og behov arrangementsorganisasjonene har til kompetansebehov og rekruttering av frivillige, samt det strategiske perspektivet av HR og særlig rekruttering, har vist seg å fungere relativt godt. Jeg har opplevd at det teoretiske grunnlaget i stor grad lar seg overføre til arrangementsorganisasjoner, men det er også slik at det ikke er direkte overførbart. Dette fordi arrangementsorganisasjoner har en særlig særegen bruk av atypisk arbeidskraft som tilsier at måten disse rekrutteres på må tilpasses og ikke nødvendigvis kan gjøres på samme måte som i en mer tradisjonell organisasjon. I tillegg er kompetansebeholdning i arrangementsorganisasjoner kompleks, og majoriteten av dem er frivillige. De frivillige utgjør en tilknytningsform som ikke passer inn i det teoretiske grunnlaget. Samt nøkkelpersoner som også er frivillige, men anses å være en del av kjernen i organisasjonen sammen med de faste ansatte.

De funn jeg har gjort meg i denne studien viser at arrangementsorganisasjoner står overfor utfordringer og behov som skiller seg fra mer tradisjonelle organisasjoner. Studien viser også

at de faste ansatte i arrangementsorganisasjoner opplever å ha andre typer utfordringer enn hva som er mer vanlig i mer tradisjonelle organisasjoner knyttet til hva som er beskrevet i det teoretiske grunnlaget. Dette antyder at det er et behov for å modifisere dagens litteratur på fagområdet for å kunne forklare problemstillinger som oppstår knyttet til HR-aktiviteter i arrangementsorganisasjoner.

7.6 Forslag til videre forskning

Gjennom denne studien ser jeg noen ulike behov som kan være gode grunnlag for videre forskning og en utvidelse av fagområdet. Formålet mitt var også å bidra til utvidelse av dette fagområdet, men det er fortsatt en del problemstillinger og behov som må dekkes.

Dagens litteratur innenfor HR tar kun for seg tradisjonelle tilknytningsformer, nemlig faste ansatte som får betalt. Dette gjør at litteraturen er utfordrende å overføre til arrangementsorganisasjoner det må derfor åpnes opp for at litteraturen på HR skal inneholde frivillige som tilknytnings form for at litteraturen skal være overførbar og nyttig for arrangementsorganisasjoner. Tilknytningsformer bortsett fra faste ansatte som er betalt er ikke inkludert i litteraturen, men for organisasjonsformer som operere med flere tilknytningsformer og i stor grad frivillige vil det være naturlig at HR-litteraturen åpner opp for flere atypiske tilknytningsformer. Samt ser jeg et behov for at litteratur som omfatter rekruttering og det strategiske området knyttet til dette er vanskelig å overføre til arrangementsorganisasjoner uten at det blir gjort tilpasninger. Dette viser at det er et behov for forskning og utforming av HR-litteraturen som gjør at de særegen behov og utfordringer i arrangementsorganisasjoner blir gjort rede for og gjør at HR-litteraturen er overførbar til mer enn de mer tradisjonelle organisasjonene.

Årsaken til at dette bør forskes mer på er at HR knyttet til arrangementsorganisasjoner er et område som er mer begrenset. Jeg har kun tatt for meg tre arrangementsorganisasjoner, men eventuelle videre studier som tar for seg flere arrangementsorganisasjoner vil kunne gi et teoretisk grunnlag som er mer tilpasset for å forstå og analysere arrangementsorganisasjoner og deres arbeid knyttet til HR-aktiviteter.

I etterkant av min studie vil jeg oppfordre til videre undersøkelser på fagområdet da mine funn kun viser tendenser til at dagens teorier må tilpasses og modifiseres. Dette for å bedre kunne forklare og forstå de utfordringer arrangementsorganisasjoner har knyttet til HR og særlig rekruttering.

Litteraturliste

- Alfes, K., Antunes, B., & Shantz, A. (2017). *The management of volunteers – what can human resources do? A review and research agenda*. The International Journal of Human Resource Management, 28 (1), 62-97.
- Andersen, Erling S., Kristoffer V. Grude og Tor Haug. (2014) *Målrettet prosjektledelse*. Oslo: NKI Forlaget.
- Bang, Henning (1995) *Organisasjonskultur*. 3.utg. Oslo: Tano
- Barber, Alison E. (1998) *Recruiting employees: individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, California: Sage XI, 172 s.
- Baum, Tom., Margaret Deery., Clare Hanlon., Leonie Lockstone og Karen Smith (2009). *People and work in events and conventions: A research perspective*. Wallingford: CABI.
- Bladen, Charles., James Kennel., Emma Abson og Nick Wilde (2012). *Event management: An introduction*. New York: Routledge.
- Berg, Morten Emil (1987) *Ledelse – En utfordring!* Høn i Asker: NKS-Forlaget.
- Bowdin, Glenn., Johnny Allen., William O'Toole., Rob Harris og Ian McDonnell (2012). *Events management*. 3rd ed. New York: Routledge.
- Elstad, Beate og Donatella de Paoli (2014). *Organisering og ledelse av kunst og kultur*. 2.utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Festing, Marion (2012) *Strategic human resource management in Germany: Evidence of convergence to the U.S. model, the European model, or distinctive model?* Academy of Management Perspectives 26 (2): 37-54.
- Fredriksen, Jan Ivar og Sørebo, Øystein (2013). *Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring*. [online] URL: <https://www.magma.no/rekruttering-av-medarbeidere-fra-intuisjon-til-strategisk-forankring> (14.01.2019).
- Frivillig.no (2018) *Hvorfor være frivillig?* [online] URL: <http://om.frivillig.no/ny-frivillig#hva-er-et-frivillig-opdrag> (26.10.2018).
- Hanstad, Dag Vidar (2014) *Arrangementledelse: initiativ, planlegging, gjennomføring og evaluering*. Oslo: Akilles Forlag.

- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005) *Hvordan gjennomføres undersøkelser?: Innføring i Samfunnsvitenskapelig metode*, 2.utg). Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jeffrey Pfeffer (1994) *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Jeffrey Pfeffer (1998) *The human equation: building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Johannessen, Asbjørn., Christoffersen, Line og Tufte, Per Arne (2011) *Forskningsmetode for Økonomisk-Administrative Fag*. 3.utg. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johansen, Agnar. (2006) *Ledelse vs. Prosjektledelse*. [online]. URL: <http://v1.prosjektnorge.no/files/events/81/ledelse-vs-prosjektledelse-program-innledning.ppt> (05.11.2018).
- Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010) *Kvalitative Metoder i Organisasjons- og Ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag
- Kirkhaug, Rudi (2015) *Lederskap – Person og Funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, Rudi (2018) *Verdibasert ledelse* (2.utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. 2012. *Lønnsomhet gjennom menneskelig ressurser: Evidensbasert HRM*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015) *Det Kvalitative Forskningsintervju* (3.utg). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ladegård, Gro (1998) *Det symbolske i ledelse*. [online]. URL: <https://www.magma.no/det-symbolske-i-ledelse> (05.11.2018).
- Lievens, Filip, van Dam, Karen og Anderson, Niel (2002) *Recent trends and challenges in personnel selection*. Personnel Review, 31, 580-601.
- Mac, Anita (2008) *Fri oss fra dårlig ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

McKinnon, Roddy (2010). *An ageing workforce and strategic human resource management: Staffing challenges for social security administrations*. International Social Security Review, 63: 3–4.

Nesheim Anne, Nesheim, Torstein, Garnæs, Siri (2003) *Ekstern arbeidskraft i kjernevirksomheten*. [online] URL: <https://www.magma.no/ekstern-arbeidskraft-i-kjernevirksomheten> (12.03.2019)

Nordhaug, Odd (2003) *Kunnskapsledelse: Trender og utfordringer*. Oslo: Univarsitetsforlaget.

Nordhaug, Odd., Larsen, Henrik H. og Øhrstøm, Bente (1997) *Personaleledelse – En målrettet strategiprosess*. København: Nyt fra Samfundsvidenskabene.

Orlitzky, Marc (2007), *Recruitment strategy*, in Peter Boxall, John Purcell, og Patrick M. Wright (eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Ployhart, Robert E. (2006) *Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities*. Journal of Management, 32: 868–897.

Saksida, T., Alfes, K., & Shantz, A. (2016). *Volunteer role mastery and commitment: Can HRM make a difference?* The International Journal of Human Resource Management (pp. 1-23).

Schwenke, Morten (2019) Festivaler frykter ukjent skatt for frivillige: - Ikke særlig sexy. Dagbladet. URL: <https://www.dagbladet.no/kultur/festivaler-frykter-ukjent-skatt-for-frivillige---ikke-saerlig-sexy/70639364> (30.04.2019).

Skatteetaten (2019) *Skatt for frivillige og ideelle organisasjoner*. URL: <https://www.skatteetaten.no/bedrift-og-organisasjon/rapportering-og-bransjer/bransjer-med-egne-regler/frivillige-og-ideelle-organisasjoner/skatt-for/> (30.04.2019).

Taylor, Susan og Collins, Christopher J. (2000). Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice, in Cary L. Cooper og Edwin A. Locke (eds.). *Industrial and organizational psychology: linking theory with practice*. Oxford, UK; Malden, Mass.: Blackwell Publishers.

Thagaard, T. (2013) *Systematikk og Innlevelse: en Innføring i Kvalitativ Metode*. Oslo: Fagbokforlaget.

Tjora, Aksel, red. 2013. *Festival! Mellom rølp, kultur og næring*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Wagen, Lynn Van der. 2007. *Human resource management for events: Managing the event workforce*. Oxford: Elsevier.

Yukl, Gary (2010) *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Education

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med masteroppgave

Human Resources sett i lys av en mindre tradisjonell organisasjonsform

En kvalitativ undersøkelse av norske kultur og sports arrangementer

Bakgrunn og formål

Dette intervjuet blir utført i forbindelse med min masteroppgave ved Universitetet i Tromsø, som en avsluttende del av en mastergrad i Organisasjon og Ledelse. Bakgrunnen og målet med oppgaven er gjennomføre en studie av de utvalgte arrangementorganisasjonene. Denne masteroppgaven har til formål å bidra til å øke forståelsen av at hvordan HR tas i bruk i arrangementorganisasjoner. Dette for å belyse hvordan ledere i disse organisasjonene kan ta i bruk tradisjonell teori til å organisere sin frivillige ressurs, samt analysere hvordan de per i dag tilnærmer seg HR-feltet.

Målet med oppgaven er å foreta et studie av utvalgte arrangementorganisasjoner og kartlegge hvilke behov og utfordringer de har med rekruttering og organisering av menneskelig ressurser, samt hvordan ledelsen møter disse. Formålet er å bidra til å øke forståelsen for hvordan ledere av arrangementorganisasjoner jobber med HR og i hvilken grad HR er en del av deres forretningsstrategi og organisering av frivillige. Bakgrunnen for min studie er å kunne tilføre mer kunnskap og forskning til event management, da dette er et felt som krever mer forskning og litteratur tilpasset bruken og feltet.

Hva innebærer din deltakelse i undersøkelsen?

Intervjuet vil vare cirka 45 minutter og intervjuet er lagt opp som et semistrukturert intervju. Jeg ønsker å bruke mine spørsmål til å styre samtalen delvis ved å ta opp ulike tema underveis, men jeg ønsker å ha en flytende samtale som skal gi rom for relevante beskrivelser og utdypninger. Dersom det skulle være spørsmål du ikke ønsker å besvare, har du full anledning til å gi beskjed om dette og avstå fra å svare. Spørsmålene vil kun benyttes til å belyse min problemstilling knyttet til HR og rekruttering i arrangementorganisasjoner.

Hva skjer med informasjon om deg?

Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil likevel være mulig å identifisere personen bak informasjonen i selve oppgaven. Dette på grunn av at jeg bruker navngitte arrangementer i undersøkelsen hvor utenforstående, med litt research kan identifisere personer som er informanter. Det presiseres at det ikke er sensitiv informasjon som samles inn gjennom intervjuet, men er det likevel ikke ønskelig å bli identifisert vil dette bli tatt hensyn til.

Videre ønsker jeg å be om din tillatelse til å ta opp samtalen, og dersom du ønsker kan en transkribert versjon av intervjuet sendes per mail. Da har du mulighet til å lese gjennom og eventuelt rette på uttalelser. Oppgaven skal etter planen avsluttes 15.mai, og ved innlevering samme dato vil notater og lydopptak av intervjuet slettes. Når oppgaven er levert kan du dersom ønskelig få tilsendt et eksemplar per mail.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien og du kan når som helt trekke ditt samtykke uten å oppgi grunn. Dersom du skulle trekke deg vil alle opplysninger bli anonymisert eller bli fjernet fra oppgaven.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien og er villig til å delta

.....

Dato og Signatur

Vedlegg 2: Intervjuguide

Del 1 - Innledende spørsmål

Kort om informanten

- Hva er din stilling/rolle i organisasjonen (med dette menes stillings tittel, og oppgaver og aktiviteter knyttet til stillingen)?

Generelt om arrangementet

- Hvordan er konkurranse situasjonen til arrangementet? Hvilken status har arrangementet i dag?
- På hvilken måte skiller denne arrangement seg fra andre arrangement?
- På hvilken måte skiller en arrangementorganisasjon seg fra mer tradisjonelle organisasjoner? (Med tradisjonelle menes forvaltning og forretning).

Del 2 – Human Resources

- Hva er arrangementets forhold til HR-arbeid?
- Hvem har ansvaret for HR i denne organisasjonen, og hva innebærer ansvaret for dette?
- Hvilke utfordringer møter dere som arrangementorganisasjon innenfor HR, og tror du disse skiller seg fra utfordringer mer tradisjonelle organisasjoner har? Evt, hvilke og hvorfor?
- Hvilke kompetanse behov har dere som arrangement?
- Hvordan tiltrekker dere frivillige med spesifikke kunnskaper og egenskaper, og hva opplever dere er årsaken til at disse ønsker å jobbe som frivillig?
- Hvilke utfordringer møter dere knytte til kompetanse behov, og i tilfelle hvordan møter dere disse?
- Hva tror du suksessfaktoren(ene) er for å klare å lede en så variert og kompleks kompetansebeholdning, samt mennesker med flere ulike tilknytningsformer? (Faste ansatte, deltidsansatte, frivillige). Evt hva er deres?

Del 3 – Rekruttering og Strategi

- Hvordan vil du beskrive fasene i en rekrutteringsprosess hos dere?
- Hvordan jobber dere med å kartlegge framtidig kompetanse- og rekrutteringsbehov?
- Hvor rekrutterer dere i hovedsak fra?
- Rekruttering kan sees på som den mest kritiske HR-funksjonen for en organisasjon som ønsker utvikling og suksess. Hva er din kommentar til dette?
- Har dere definerte målsettinger med rekrutteringsaktivitetene mot frivillige?
- Hos dere, er rekrutteringsstrategien knyttet til HR-strategi og overordnet forretningsstrategi? Evt på hvilken måte?
- På hvilken måte kan rekruttering etter din mening bidra strategisk til at et arrangementet/organisasjon når sine overordnede målsettinger? Evt hvorfor ikke?

Del 4 – Motivasjon og Forventinger

- Hva er din motivasjon for å jobbe for arrangementet?
- Hva tror du er motivasjonsgrunnlaget til engasjementet og deltagelsen til faste ansatte, frivillige og andre ansatte? Hvilke verdier tror du er sentrale for deres engasjement?
- Hva tror du særlig de frivillige forventer i retur for sin arbeidskraft og innsats for arrangementet?
- Hvilke utfordringer møter dere som arrangement knyttet til motivasjon og hvordan håndterer dere i tilfelle disse?

Del 5 – Avsluttende spørsmål

- Er det noen viktige momenter i rekruttering –og HR-arbeidet deres som ikke er blitt dekket i dette intervjuet?
- Ønsker du å anonymisere deg?
- Ønsker du å få tilsendt transkribert intervju via mail?
- Ønsker du å få tilsendt oppgaven etter innlevering den 15.mai?